

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI İLE MOTİVASYON DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sedat ÇETİN

YÜKSEK LİSANS

KIRŞEHİR-2024



©2024-Sedat ÇETİN

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI İLE MOTİVASYON DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL
MASTERS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL
COMMITMENT WITH MOTIVATION LEVELS

Hazırlayan

Sedat ÇETİN

YÜKSEK LİSANS

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KARABAY

KIRŞEHİR-2024

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Sedat ÇETİN tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması 15/04/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KARABAY

Üye (Başkan)(İmza)

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Rezzan UÇAR

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../04/2024

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2024

Sedat ÇETİN

İmza

ÖZET

TEZİN ADI

TEZİN TÜRÜ

Hazırlayan: Sedat ÇETİN

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KARABAY

2024 – (xiv+115)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Doç. Dr. Rezzan UÇAR

Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KARABAY

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Nicel araştırma türünde olan bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemine başvurulmuştur. Araştırmanın evreninde Kırşehir ili Mucur ilçesinde görev yapan 234 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi, bu öğretmenler arasından basit seçkisiz yöntem ile belirlenen 163 öğretmeni kapsamaktadır. Veri toplama sürecinde, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon” ölçeklerinden faydalanılmıştır. Verilerin analiz edilmesi sürecinde; betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maximum), ilişkisiz örneklem t-testi, One Way Anova, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Çoklu Doğrusal Regresyon analizinden faydalanılmıştır. Veri analiz sürecinde, IBM SPSS yazılımı kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu, katılımcıların motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken, eğitim durumuna, kıdem

yılına ve okul türüne göre farklılık göstermektedir. Verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında olumlu, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma neticesinde; bahsi geçen iki değişkenin beraber, öğretmen motivasyonundaki toplam varyansın yaklaşık %64'ünü açıkladığı görülmüştür. Araştırma sonucunda ulaşılan veriler, alan yazın çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık



ABSTRACT

NAME OF THESIS

Ph. D. Thesis / M.Sc.Thesis

Preparer: Name SURNAME of thesis' preparer

Advisor : Asst. Prof. Dr. Üyesi Ersoy KARABAY

2024 – (xiv+115)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Education Managment Science

Jury

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Assoc. Prof. Dr. Rezzan UÇAR

Asst. Prof. Dr. Ersoy KARABAY

This research was conducted to determine the relationship between the transformational leadership characteristics of school masters and teachers' organizational commitment with motivation levels. In this research which is a quantitative research type, the relational screening method was used. The population of research consists of 234 teachers at public schools in Mucur district of Kırşehir province. The sample of the research consists of 163 teachers selected by a simple random method among these teachers. During the data collection process, "Transformational Leadership-Organizational Commitment ve Motivation" scales were used. On the analysis of collected data; descriptive statistics (mean, standart deviation, minimum, maximum), independent t-test, One Way Anova, Pearson moments multiplication correlation coefficient were assessed. Multiple linear regression analysis was used. IBM SPSS software was used during the data analysis process. As a result of the data process; it was determined that the transformational leadership level of school masters was high, the motivation levels of teachers were at a medium level and teachers' organizational commitment levels were high. While the

transformational leadership characteristics of school masters, organizational commitment and motivation levels don't differentiate significantly according to teachers' gender, they differentiate according to educational status, years of seniority and school type. As a result of the analysis of the data, there appears to be a positive, high and significant relationship between the transformational leadership characteristics of school masters and teachers' organizational commitment levels. There appears to be a positive, high and significant relationship between the transformational leadership characteristics of school masters and teachers' motivation levels. There appears to be a positive, high and significant relationship between the teachers' organizational commitment levels and teachers' motivation levels. As a result of the research, it is considered that the two variables mentioned together explain approximately %64 of the total variance in teachers' motivation. The data obtained as a result of the research was discussed within the framework in the literature.



Keywords: Motivation, organizational commitment, transformational leadership

ÖN SÖZ

Geçmişten günümüze insanlar birlikte yaşayabilmek için liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Dönüşümcü liderlik ise günümüzün modern liderlik stillerinden birisidir. Dönüşümcü liderlik ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen diğer bir faktör ise öğretmenlerin kurumlarına yönelik sergiledikleri örgütsel bağlılık düzeyleridir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların kurumlarına yönelik sadakatlerini ifade etmektedir.

Değınilen konular çerçevesinde yürütölen bu çalışmanın amacı yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmaya Kırşehir ili Mucur ilçesi resmi eğitim kurumunda çalışan öğretmenler dahil edilmiştir. Araştırma neticesinde elde eden verilerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artırılmasında eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın başından sonuna kadar geçen her aşamada fikir ve tecrübelerini benden esirgemeyen ve verdiği desteklerle başaracağımıza olan inancını her daim hissettiren, kişiliğı ve mesleğine bağlılığıyla bana örnek olan kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KARABAY'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimi sürecinde derslerimize giren, her anlamda bize içtenlikle destek veren ve hayatımıza değer katan bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma boyunca beraber yola çıktığımız yüksek lisans arkadaşlarıma ve kıymetli dostum Burcu TAŞ'a teşekkür ederim.

Verilerin toplanması aşamasında kıymetli görüşlerini ölçekleri içtenlikle doldurarak bizimle paylaşan saygıdeğer öğretmenlerimize teşekkürü borç bilirim.

Bitirirken lisansüstü eğitimim ve tez yazım aşamam boyunca bana sürekli destek olan sevgili eşim Nergis ÇETİN 'e ve biricik oğlum Cihan Efe ÇETİN 'e teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR/ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BÖLÜM I.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.2.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2.2. Araştırmanın Problem Cümlesi	3
1.2.3. Araştırmanın Alt Problemleri	3
1.2.4. Araştırmanın Önemi	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.4. VARSAYIMLAR.....	5
1.5. TANIMLAR.....	5
BÖLÜM II.....	6
2. KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..	6
2.1 MOTİVASYON/GÜDÜLENME.....	6
2.1.1 Motivasyon Türleri	6
2.1.1.1 İçsel Motivasyon.....	6
2.1.1.2 Dışsal Motivasyon	7

2.1.2 Motivasyonu Etkileyen Faktörler	8
2.1.3 Motivasyon ile İlgili Teoriler	8
2.1.4 Kapsam Teorileri	9
2.1.4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	9
2.1.4.2 Herberg'in Çift Etmen Kuramı.....	10
2.1.4.3 Alderfer'in ERG (Varoluş- İlişki Kurma- Gelişme) Kuramı	11
2.1.4.4 McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.....	12
2.1.5 Süreç Teorileri	13
2.1.5.1 Eşitlik Kuramı.....	13
2.1.5.2 Beklenti Kuramları	14
2.1.5.3 Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı	15
2.1.5.4 Pekiştirme/Sonuçsal Şartlandırma Kuramı.....	16
2.1.6. Öğretmen Motivasyonu	16
2.2 LİDERLİK	17
2.2.1 Liderlik Yaklaşımları.....	19
2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı.....	19
2.2.1.2 Durumsallık Yaklaşımı.....	19
2.2.1.3 Davranışsal Yaklaşım	19
2.2.2 Liderlik Tarzları.....	19
2.2.2.1 Dönüşümcü Liderlik	20

2.2.2.1.1 Dönüşümcü Liderlerin Temel Özellikleri.....	20
2.2.2.1.2 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	21
2.2.2.1.3 Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları.....	22
2.2.2.1.4 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik.....	22
2.2.2.2 Etkileşimci Liderlik	23
2.2.2.3 Karizmatik Liderlik	23
2.2.2.4 Otokratik Liderlik	23
2.2.2.5 Demokratik Liderlik	24
2.2.2.6 Tam Serbesti Tanyan Liderlik	24
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	24
2.3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	26
2.3.1.1 Tutumsal Bağlılık	27
2.3.1.1.1 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	27
2.3.1.1.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	27
2.3.1.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	28
2.3.1.1.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	28
2.3.1.1.5 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	29
2.3.1.1.6 Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	29
2.3.1.1.7 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	30

2.3.1.1.8 Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	30
2.3.1.1.9 Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	30
2.3.1.2 Davranışsal Bağlılık	32
2.3.1.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	32
2.3.1.2.2 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	32
2.3.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	33
2.3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	34
2.3.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
2.3.3.1 Demografik Faktörler	36
2.3.3.2 Örgütsel – Görevsel Faktörler	36
2.3.3.3 Durumsal Faktörler.....	37
2.3.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	38
2.3.5 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı	39
2.3.6 Öğretmenin Bağlılık Odakları	39
2.4 KONUS İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	40
2.4.1. Konu ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	40
2.4.2. Konu ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	45
BÖLÜM III	48
3. YÖNTEM	48
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ.....	48

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	49
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	51
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	52
BÖLÜM IV.....	56
4. BULGULAR.....	56
4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	56
4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	57
4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR	68
4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	72
BÖLÜM V	74
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	74
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	74
5.1.1. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	74
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	77
5.1.3. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	81
5.1.4. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	85
5.1.5. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	86
5.2. ÖNERİLER.....	86
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	86
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	87
KAYNAKÇA.....	88

EKLER	108
EK 1. Resmi Yazışmalar ve İzin Belgeleri.....	108
EK 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İzin Belgesi	109
EK 3. Motivasyon Ölçeği İzin Belgesi.....	110
EK 4. ANKET ve ÖLÇEKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ	115



TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	8
Tablo 2.2. Motivasyon Teorileri.....	9
Tablo 2.3. Liderlik Tanımları.....	18
Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	25
Tablo 2.5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	26
Tablo 2.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	30
Tablo 2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
Tablo 2.8. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	37
Tablo 3.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	49
Tablo 3.2. Örnekleme İlişkin Normallik Değerleri	52
Tablo 3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri	53
Tablo 3.4. Motivasyon ölçeği ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri	53
Tablo 3.5. Çoklu bağlantılılık testi sonuçları	54
Tablo 4.1. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları	56
Tablo 4.2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri	57
Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim durumuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri	58

Tablo 4.4. Katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikleri .	60
Tablo 4.5. Katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri	62
Tablo 4.6. Katılımcıların okul türüne göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikleri	64
Tablo 4.7. Katılımcıların okul türüne göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri	65
Tablo 4.8. Katılımcıların okul türüne göre uyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis test sonucu	66
Tablo 4.9. Katılımcıların okul türüne göre uyum düzeyleri	67
Tablo 4.10. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki (n=156)	68
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonunun yordanmasına ilişkin standart çoklu regresyon analizi sonuçları	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1. Araştırmanın şematik gösterimi..... 47



SİMGELER

Kısaltmalar

Açıklamalar

akt

Aktaran

Ç.Ü.

Çukurova Üniversitesi

Ed.

Editör, Editörler

İ.Ü.

İstanbul Üniversitesi

vd.

Ve diğerleri



BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problemi, problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, sınırlılıkları ve varsayımları ile araştırmada geçen temel kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Motivasyon, kişi ya da kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmeleri için onları amaca yönlendiren içsel ve dışsal çabaların tümüdür (Örücü ve Kanbur, 2008). Motivasyon olmadan amaçları gerçekleştirmek ve yeni hedefler oluşturmak zorlaşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 290). Aynı zamanda yapılan işlerdeki verimlilik ile işe güdülenme doğru orantılıdır. Çünkü insanlar belli zamanlarda kendilerini teşvik eden içsel ve dışsal güdülere ihtiyaç duymaktadır. İçsel motivasyon; insanların kendi özleriyle daha çok ilgilidir (Gagne ve Deci, 2005). Bir öğrencinin iyi bir üniversite ve bölüm kazanmak için sınava çalışması (Yüksel, 2004), insanların rahatlamak için müzik dinlemeleri içsel motivasyon örneklerinden sayılabilir. Dışsal motivasyon ise daha çok dış faktörlerle ilgilidir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991; akt. Ertürk, 2014). Bir şirket elemanının terfi almak için daha çok çalışması, bir sürücünün cezadan sakınmak için trafik kurallarına uyması dışsal motivasyon örneklerinden sayılabilir. Davranışlarda kalıcılığı ve sürekliliği sağlayan ise içsel güdüler ya da içsel motivasyondur (Yılmaz, 2018).

Öğretmenlikte ise motivasyon mesleğin temelini oluşturan ana etmenlerden birisidir. Öğretmenin işe olan motivasyonu okulun başarısı, disiplini; öğrencinin öğrenme isteği, mutluluğu başta olmak üzere okul içi ve okul dışı birçok alanda kendini göstermektedir (Karabağ, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018). Bu yüzden öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak başta okul yöneticileri olmak üzere ilgili bütün paydaşların ortak amacı olmalıdır. Öğretmenler maddi ve manevi bütün kaygılardan arınarak derse girmelidir. Böylece öğretmenden alınan verimin artmasıyla eğitimde karşılaşılan bütün güçlükler daha kolay şekilde aşılacaktır (Doğan, 2022).

Motivasyonu etkileyen değişkenler genel olarak ikiye ayrılabilir. Bu değişkenler; gönüllülük, merak, ulvi bir amaç, ilgi gibi içsel değişkenler; prim, ceza, para, ödül gibi dışsal değişkenlerdir (Orhan, 2022). İnsanlığın varoluşundan beri, kişiler güdülenmek için içsel ve dışsal değişkenlere ihtiyaç duymuşlardır.

Eđitim kurumlarında oluşan demokratik atmosfer neticesinde eğitim kurumunda çalışan herkesin motivasyonu artmaktadır (Kavrayıcı, 2019). Çünkü, insanlar anlaşıldıklarında ve duyguları dikkate alındığında hem içsel hem de dışsal motivasyon sağlamaktadır. Bu motivasyon sayesinde alıştukları örgüte daha çok faydalı olmak isteyen öğretmenlerin iř performansları ve iř doyumları pozitif yönde artış göstermektedir (Dođan, 2022). Motivasyon ve iř performansı arasındaki bu ilişki ise okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik türünün motivasyon üzerindeki etkisini göstermektedir (Kavrayıcı, 2019). Dönüřümcü liderlik, günümüz eğitim sisteminin teknolojinin de etkisiyle değişmesinin ve daha karmaşık hale gelmesinin bir sonucu olarak; yönetimde ortaya çıkan sorunları çözmek ve eğitim yönetimini daha etkili hale getirmek için ortaya ıkmiş modern yönetim yaklaşımlarından birisidir (Gurbetođlu ve Yücel, 2019). Özellikle Covid-19 pandemisi ile beraber yaygınlaşan uzaktan eğitim okul yöneticilerinin kurumlarını uzaktan yönetmesi gerçekliğini beraberinde getirmiştir. Eđitim sisteminde pandemi ile ortaya çıkan bu değişim okul yöneticilerinin hızlı ve doğru kararlar almalarını ve aynı zamanda değişen şartlara göre planlamalarında ve kararlarında esnek olmalarını gerekli kılmıştır (Kiriř ve Aslan, 2019). Dönüřümcü liderlik ise bu esnekliği sağlayan yönetim anlayışının başında gelmektedir. Dönüřümcü liderlik, örgüt içinde iletişimi ve görüş alışverişini sağladığı için eğitim kurumlarında çalışan yönetici, đretmen ve diğer bütün personelin duygularını ve düşüncelerini dikkate almaktadır (Ermeýdan ve Can, 2020). Motivasyonu etkileyen bir diğer unsur olan örgütsel bağlılıktan aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

Örgütsel bağlılık, bir örgütün devamlılığını sağlayan ve rgütü başarıya ulaştıran temel faktörlerden birisidir. Örgütsel bağlılık çalışılan örgüte duyulan sadakati anlatmaktadır (Sheldon, 1971; akt. Doğan, 2013). Çalıştığı eğitim kurumuna sadakat ile bağlı olan bir öğretmenin içsel motivasyonu artmaktadır (İlter, 2019). Bu sayede, ğretmen kurumu için elinden geleni yapmakta ve kurumun başarisına önemli katkılar sunmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde; yapılan çalışmaların çoğunlukla bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi konu edindiği görülmektedir. Bu çalışmada ise; bir bağımlı değişkeni etkileyen iki bağımsız değişken inceleneceği için literatüre katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Pandemi dönemi bir yandan eğitim yöneticilerinin liderlik yeterliklerini bir yandan da öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkilemiştir. Dolayısıyla liderlik stilleri ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi bu çalışmayı önemli hale getirmektedir (Kavrayıcı, 2019). Aynı şekilde örgütsel bağlılığın, öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi de bu çalışmayı önemini arttırmaktadır.

Bu çalışmanın örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik değişkenlerini bir araya getirmesi ve bu değişkenlerin motivasyon süreçlerine etkisinin incelenmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alan yazın incelendiğinde; motivasyon, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış çok çalışma bulunmakla birlikte bu üç değişkeni aynı anda konu alan çalışmaların yeterli sayıda olmayışı literatürdeki boşluğu doldurması açısından çalışmayı önemli hale getirmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1.2.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Kırşehir ili Mucur ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin; yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve kendi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki nasıldır?

1.2.3. Araştırmanın Alt Problemleri

Bu araştırmanın temel amacı istikametinde aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır.

Öğretmen algılarına bağlı olarak;

1. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları ne düzeydedir?
2. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları katılımcıların demografik özelliklere göre (cinsiyet, mesleki kıdem, okul türü, eğitim durumu) anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algıları ile kendi örgütsel bağlılık algıları birlikte, motivasyon algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

1.2.4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının öğretmen motivasyonunu etkileme düzeyi irdelenmektedir. Çalışmada, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için örgütsel bağlılığın ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin gerekliliği ve önemi incelenmektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri hakkında durum tespiti yapılması amaçlanmıştır. Aynı şekilde, dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığıyla yeni önerilerin geliştirilmesi planlanmıştır. Yeni önerilerin geliştirilmesi, kamu kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin performanslarına olumlu katkı yapması açısından önem taşımaktadır.

Türkiye eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak ve bu sayede Türk eğitim sisteminin başarısını yükseltmek için okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgüte olan bağlılığı önemli araçlardır. Bu çalışma öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin tespitine yönelik katkı sağlayacağı için önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmen motivasyonunu etkileyen önemli değişkenler oldukları için çalışılmayı hak etmektedir. Türkiye’de öğretmen motivasyonu üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda artış gösterse de halen yeterli sayıda değildir. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmak için önemlidir.

Bu araştırma Kırşehir ili Mucur ilçesinde görev yapan farklı kademelerdeki ve farklı okul türlerindeki öğretmenler özelinde yürütülmüştür. Bu çalışmada öğretmen motivasyonunu etkileyen örgütsel bağlılık ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri irdelenmiştir. Çalışmaya katılmaya gönüllü olmuş öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmenlerin belirtmiş olduğu görüşler, araştırmanın temelini oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Mucur özelinde bu kapsamda yürütülen başka bir çalışma

bulunmaması bu çalışmanın önemini göstermektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2023-2024 akademik yılında Kırşehir ili Mucur ilçesinde bulunan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma neticesinde ulaşılan veriler, araştırmanın hedefine uyumlu hazırlanmış ölçek maddeleri ile sınırlıdır.

1.4. VARSAYIMLAR

- 1- Araştırmada kullanılan ölçekler ile araştırmanın amacına ulaşılacağı varsayılmaktadır.
- 2- Kullanılan ölçeklere ve ankete; içtenlik ve dürüstlikle cevaplar verildiği varsayılmaktadır.
- 3- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenleri örgütsel bağlılığı ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin, öğretmenlerin bakış açısına göre belirlenebileceği varsayılmaktadır.
- 4- Araştırmada kullanılan ölçeklerin, üzerinde çalışılan konu ile uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

1.5. TANIMLAR

Motivasyon; kişinin bir eylemde bulunması için gereken içsel ve dışsal enerjidir (Ertürk, 2017).

Örgütsel Bağlılık; çalışanların kurumun hedeflerini gerçekleştirme için emek göstermesi, hedefleri özümsemesi ve kurumda devamlılığı sağlamayı istemeleridir (Morrow, 1989; akt. Balay, 2014).

Dönüşümcü Liderlik; çalışanları telkinle motive eden, onları grubun ortak hedeflerine ulaşması konusunda cesaretlendiren ve çalışanların duygu ve düşüncelerini önemseyen liderlerin uyguladığı liderlik stilidir (Çelik, 2012).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu aşamasında motivasyon, liderlik, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca bu konu üzerinde yapılmış çeşitli araştırmalara yer verilmektedir.

2.1 MOTİVASYON/GÜDÜLENME

Alan yazın incelendiğinde motivasyonla ilgili farklı alanlarda farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu durum motivasyon kavramı için ortak ve yaygın bir tanım olmadığını göstermektedir. Bu duruma sebep olarak motivasyon kavramının her bilimsel alana ve kişilere göre farklılık göstermesidir denilebilir. Aşağıda alan yazında yapılan bazı tanımlardan bahsedilmiştir.

Motivasyon; insanları aksiyona geçiren ve insanların tavır ve davranışlarına yön veren fikirleri, ümitleri, istek ve gereksinimleridir (Örücü ve Kanbur, 2008). Motivasyon; insanların davranışlarına istikamet veren bir etmendir (Renner ve Feldman, 2015). Motivasyon; hedefleri gerçekleştirmek için gösterilen davranışları oluşturan ve bu davranışların sürekliliğini sağlayan enerjidir (Ngeow, 1998). Motivasyon; bir davranışın istikametine, şiddetine ve sürekliliğine ansızın yapılan bir etkidir (Küçükahmet, 2001). Alan yazında yapılan tanımlar incelendiğinde motivasyon kavramı için; insanların çeşitli ihtiyaçlarından doğan, bu ihtiyaçlar doğrultusunda insanların davranışlarını ve eylemlerini birdenbire aktive eden bir süreç olduğu söylenebilir.

2.1.1 Motivasyon Türleri

Alan yazın incelendiğinde motivasyonun farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte genel olarak içsel ve dışsal motivasyon şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Ertürk, 2014: 24).

2.1.1.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonda kişinin kendi istekleri önem taşımaktadır. Kişi, kendi istediği için harekete geçmektedir ve eylemde bulunmaktadır. Bir anne babanın çocuklarına gösterdiği şefkat, bir öğrencinin hobi olarak kitap okuması ya da bir öğretmenin öğrencilerine daha fazla katkı sağlamak için hizmet içi eğitimlere katılması içsel motivasyon örnekleri arasında gösterilebilir. İçsel motivasyonda; kişisel tatmini için

kendisi sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005). İçsel motivasyon, yapılan eylemin süreğen olmasında en önemli faktörlerden birisi olarak gösterilmektedir. Çünkü içsel motivasyona sahip olan kişiler, dışarıdan hiçbir şey beklemeden ya da dışardan gelebilecek herhangi bir faktöre (ödül, ceza, terfi, para) bağlı kalmadan eylemlerini ve davranışlarını sürdürmektedir. (Yüksel, 2004).

İçsel motivasyona sahip olan kişilerde öğrenme istekleri ve merak kendi doğalarından kaynaklanmaktadır ve içsel motivasyona sahip olan insanlarda, yaratıcılık olağan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürkan ve Demiralay, 2017). Yaratıcılık özelliği sayesinde içsel motivasyona sahip olan insanlar, karşılaştıkları çeşitli sorunlara özgün çözümler üretebilmektedir ve bu sayede, sorunlarla daha iyi baş edebilmektedir (Özdemir ve Yazıcı, 2021).

Alan yazın incelendiğinde kişilerin davranışlarını anlamlandırabilmek için motivasyon türleri ile ilgili çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir (İlter, 2019; İşgörür, 2020; Orhan, 2022). Bu araştırmaların genelinde ise içsel motivasyonunun diğer motivasyon türlerinden daha etkin olduğu görülmektedir (Mottaz, 2005). Kişiler, içsel motivasyon sayesinde daha özenle ve dikkatle işlerini yapmaktadır. Ayrıca içsel motivasyonun kişinin yetenek ve yeterliliklerini ortaya koyma deneyimi olduğu söylenmektedir (Yılmaz, 2018).

2.1.1.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonda; kişiler, davranışlarını ortaya koyarken hem içsel faktörlerden hem de gösterdikleri davranışların neticelerinden etkilenmektedir. Kişi eylemleri, sadece eylem için değil eylemin sonucu için göstermektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991; akt. Ertürk, 2014).

Kişiler çocuklukta doğuştan getirdikleri merak, keşfetme, özerklik vb. duygular aracılığıyla daha çok içsel motivasyonla hareket etmektedir. Fakat ilerleyen zamanlarda davranışlarda belirleyici olan giderek dışsal motivasyon olmaya başlamaktadır. Çünkü yetişkinler, toplumun bir parçası olmakta ve zaman içinde sosyal kuralları, normları daha iyi anlamaktadır. Bundan dolayı kişiler cezadan kaçınma, ödül kazanma gibi dışsal motivasyonlarla hareket etmektedir (Deci ve Ryan, 2000).

İçsel ve dışsal motivasyonla ilgili bilgiler tekrar değerlendirildiğinde; kişilerin davranışlarının devamının sağlanmasında içsel motivasyonun ön plana çıktığı, yetişkinlik

zamanlarına gelindiğinde ise toplumsallaşmanın da etkisi ile beraber dışsal motivasyonun kişilerin davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

2.1.2 Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen faktörler içsel ve dışsal etkenler olarak iki başlık altında toplanmaktadır (Herzberg, 1964; akt. Orhan, 2022). Bu faktörler, Tablo 2.1’de açıklanmaktadır.

Tablo 2.1. Motivasyonu etkileyen faktörler

İçsel Motivasyon Faktörleri	Dışsal Motivasyon Faktörleri
İşin Kendisi	Ücretlendirme
İşteki Özgürlük	İşin Şartları
Çalışanın İşe Verdiği Önem	İdare Politikası
İşe Devam Etme	Garantili İş
Yükümlülük	İş Yeri Atmosferi
Özgünlük ve Bireyin Kabiliyetlerini Gösterme İmkamı	Statü Simgeleri
Dönüt - Beğeni	Hediyeler
Çeşitlilik	Terfi

Kaynak: (İlter, 2019; İşgörür, 2020; Orhan, 2022).

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere içsel faktörler kişilerin genel olarak kendi içsel süreçlerini ifade ederken, dışsal faktörler ise kişilere dışardan sunulan psikolojik, sosyal ve maddi faktörler olarak değerlendirilebilir. Kişiler için bu faktörlerin bir arada sunulması önem taşımaktadır. Çünkü, motivasyon faktörleri birbirlerini tamamlayan süreçler olarak düşünülmektedir. Örneğin, bu faktörlerden birisinin baskın olduğu durumda bir diğeri tamamlayan olmalıdır (Yıldız, 2010).

2.1.3 Motivasyon ile İlgili Teoriler

Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Keser, 2006, Sağlam, 2007). Kapsam teorileri, motivasyonu insanları güdüleyen etmenlere bağlarken; süreç teorileri, daha çok bilişsel süreçlerden bahsetmektedir (Tınaz, 2006). Yukarıda bahsedilen teoriler Tablo 2.2.’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Motivasyon teorileri

Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Eşitlik Teorisi
Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	Beklenti Kuramları
Alderfer'in ERG (Varoluş- İlişki Kurma- Gelişme Kuramı)	Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı
McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı	Pekiştirme/Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Kaynak: (Ertürk, 2014; İltter, 2019; İşgörür, 2020).

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere geçmişten günümüze kadar motivasyon konusunda çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır. Kapsam teorileri; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını Herberg'in çift etmen kuramını, Alderfer'in varoluş-ilişki kurma-gelişme kuramını ve McClelland'ın başarı gereksinimi kuramını kapsamaktadır (Ertürk, 2014). Süreç teorileri ise; eşitlik kuramı, beklenti kuramları, Locke'nin amaç belirleme kuramı ve pekiştirme/sonuçsal şartlandırma kuramından oluşmaktadır (İşgörür, 2020). Çalışmanın bu aşamasında motivasyon kuramlarından bahsedilmektedir.

2.1.4 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insan davranışlarını ortaya çıkaran güçleri açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyonun ortaya çıkması için gereken ihtiyacın fark edilmesi ve bu ihtiyacın içeriği bu kuramlar dahilinde ifade edilmeye çalışılmaktadır. İnsanları harekete geçiren unsurların fark edilmesi, bu unsurları kullanarak işgörenleri kurumun hedeflerine yönelik eylemde bulunmaya teşvik etmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012). Kapsam teorileri, Tablo 2.2'de görüldüğü üzere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini, Herberg'in çift etmen kuramını, Alderfer'in varoluş-ilişki kurma-gelişme kuramını ve McClelland'ın başarı gereksinimi kuramını kapsamaktadır.

2.1.4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow kişilerin doğumu ile beraber ortaya çıkan ve onların davranışlarına yön veren ihtiyaçlarını bilimsel anlamda ilk kez incelemiştir (Eren, 2001).

Maslow (1970) teorisinde kişilerin ihtiyaçlarını önem sırasını baz alarak sınıflandırmıştır. Teorinin alt basamağında bulunan ihtiyaçlar karşılandıkça sıra üst sıradaki ihtiyaçlara gelmektedir ve karşılanan her ihtiyaç davranışlar üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012).

Maslow (1970) kişilerin gereksinimlerini fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve değer, kendini gerçekleştirme olmak üzere beş başlıkta incelemiştir (Akt. İşgörür, 2020). Kuramda bahsi geçen; birinci ve ikinci sıradaki gereksinimler, temel gereksinimler olarak; geriye kalan gereksinimler sosyo-psikolojik gereksinimler olarak adlandırılmıştır.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow (1970) insanların fiziksel ihtiyaçlarını; fiziksel uyarıcılar olarak ele almıştır ve bu ihtiyaçları nefes alma, uyuma, boşaltım, cinsellik olarak örneklendirmiştir. Hiyerarşide üst basamaklara çıkabilmek için fizyolojik ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Akt. İltter, 2019)

Güvenlik İhtiyacı: Maslow'a (1970) göre; kişiler fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile beraber bu basamaktaki ihtiyaçlarının karşılanmasına gereksinim duymaktadır. Güvenlik ihtiyacı basamağında; iş bulma, aile kurma, mülkiyet güvenliği ve sağlık vb. ihtiyaçlarının karşılanması bulunmaktadır (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012).

Ait Olma ve Sevme İhtiyacı: Kişiler fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını belli bir oranda karşıladıktan sonra sıra ait olma-sevme ihtiyacına gelmektedir. Bu aşamada ise; kişilerin, arkadaş edinme ve eş-sevgili bulma vb. gibi duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gibi ihtiyaçları yer almaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2012).

Saygınlık İhtiyacı: Saygınlık ve saygı görme ihtiyacı, sosyal ihtiyaç grubunda yer almaktadır ve kişilerin özsaygı, özgüven, başarı ve itibar gibi ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Keser, 2006:15).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Hiyerarşinin en üst basamağında bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile beraber var olmaktadır (Ertürk, 2014). Bu aşamada insanlar; kendilerini ileriye taşımak için yetenek ve becerilerini geliştirmeyi istemektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

2.1.4.2 Herberg'in Çift Etmen Kuramı

Bu kuram, motivasyon kavramının anlaşılması için ortaya çıkan önemli kuramlardan

birisi olarak görülmektedir (Sağlam, 2007). Herzberg bu kuramı oluştururken mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişilik bir grupla çalışmıştır (İlter, 2019). Çalışmanın sonucunda ise; çalışanların iş doyumlarının artmasında iş ile ilgili faktörlerin; işteki tatminsizliğe ise, iş dışındaki faktörlerin sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır (Önen ve Tüzün, 2005).

Araştırma neticesinde; çalışanlarda tatminsizliğe ve işten ayrılmaya sebep olan faktörler, hijyenik faktörler; çalışanların iş yerine bağlılığını arttıran ve onları işe bağlayan faktörler, özendirici faktörler olarak gruplandırılmıştır (Eren, 2001).

Hijyen-Koruyucu Faktörler: Hijyen unsurlarının eksikliği veya yokluğu çalışanlarda motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Orhan, 2022: 12). Hijyen faktörleri; işveren-işçi ilişkileri, özel hayata gösterilen saygı, etkili denetim, iş güvenliği ve ücret olarak ifade edilmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2012).

Motive Edici - Özendirici Faktörler: Çalışanların işyerine olan bağlılıklarını olumlu etkileyen ve onların iş doyumlarını arttıran etmenler; başarı kazanma, itibar görme, terfi fırsatları, kişisel gelişim imkanlarının sunulması olarak gösterilmektedir (Eren, 2001).

2.1.4.3 Alderfer'in ERG (Varoluş- İlişki Kurma- Gelişme) Kuramı

Alderfer tarafından oluşturulan bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi yeniden değerlendirilerek, var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak tekrar gruplandırılmıştır (Tınaz, 2006).

Var Olma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, kişilerin fiziksel açıdan yaşama gereksinimlerini karşılamak için güvende olma, yemek yeme ve korunma gibi ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Sağlam, 2007). Maslow'un teorisindeki ilk iki aşamayı içermektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012).

İlişki İhtiyacı: Bu ihtiyaç; kişinin, iş yerindeki ve sosyal hayatındaki arkadaşları ile iletişim ve etkileşim halinde olması, onlardan saygı görmesi, onlarla duygu ve düşüncelerini paylaşması gibi faktörlerden oluşmaktadır (İlter, 2019). Maslow'un teorisindeki, sevgi-saygı-ait olma aşamalarına denk gelmektedir (İşgörür, 2020).

Gelişme İhtiyacı: Bu ihtiyaç, insanının kendi potansiyelinin farkına vararak bu yönde yeteneklerini geliştirmesini kapsamaktadır ve Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme aşamasına denk gelmektedir (Keser, 2006).

Alderfer'in kuramı, Maslow'un kuramındaki gibi hiyerarşik bir sıra takip etmemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012). Bir diğer farklılık ise, kişinin aynı zamanda birden çok gereksinim hissedebilmesidir (Aşan, 2001).

2.1.4.4 McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

Bu kuram, Henry A. Murray tarafından 1938 senesinde yapılan, insanın ortaya koyduğu eylemlere yön veren ihtiyaçlardan başarma, güç elde etme ve yakın ilişki kurma kavramları üzerine olan araştırmaları kapsamaktadır (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012). McClelland, insanların en iyiye ulaşma hissiyatının başarma motivasyonundan kaynaklandığını ve kişilerin arkadaş edinmek istemesinin, başkalarının üzerinde baskı oluşturmasının ise güç elde etmek ihtiyacından kaynaklandığını düşünmektedir (Eren, 2001).

Başarı Gereksinimi: Başarı gereksinimi, işi kusursuz yapmak veya en iyi şekilde yapmak için rekabet duygusunun ön plana çıktığı davranışları teşvik etme olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2012). Başarı motivasyonu yukarıda olan insanlar, belli bir doyuma ulaşmak için yeteneklerine göre ve başarılması zor hedefler belirlemektedir (İlter, 2019). McClelland (1961, 1965) başarı motivasyonu yüksek bireylerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Sağlam, 2007):

- 1- Bu kişiler, hedefe yönelik gösterdikleri performansa ait geri dönütün net ve anında olmasını istemektedir.
- 2- Amaçlara odaklanmak ve işin en iyi nasıl yapılacağını düşünmek zamanlarının önemli bir kısmını almaktadır.
- 3- Bu insanlar, içsel motivasyona sahip oldukları için başarı duygusunu çok önemsemektedirler.

Güç Gereksinimi: Bu gereksinime sahip olan bireyler çevresindeki kişileri, çevresel imkanları ve ekonomik kaynakları kontrol etmek maksadıyla zamanlarını ve kaynaklarını harcamaktadır (Keser, 2006). Winter (1991) bu ihtiyaca sahip olan bireylerden şu şekilde bahsetmektedir (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2012):

- 1- Diğer insanları etkileyebilecek seviyede güçlü davranışlar sergilemek.
- 2- Diğer insanları denetlemek ve gözlemlemek amacıyla onları kontrol etmeye çalışmak.

3- Herhangi bir konu hakkında kendi düşüncelerini dikte etmek.

Yakın İlişki Gereksinimi: Başarı motivasyonu yüksek olan kişiler diğer insanlar ile etkileşim ve iletişim halinde olmaya ihtiyaç duymaktadır (Sağlam, 2007). Bu ihtiyaca sahip olan insanlar, dostluk ilişkilerine önem vermekte ve mecbur kalındığında pozitif hislerini yenilemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012).

2.1.5 Süreç Teorileri

Süreç teorilerinde esas olan bireyin kendisidir. Bu teoriler, içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerin de eylemler üzerindeki etkisinden bahsetmektedir (Ertürk, 2014). Bu teoriler, insanların bir gereksinimini karşılarken belirli bir eylemi diğerine tercih etme sebeplerini araştırmaktadır (Tozkoparan, 2012). Süreç teorileri, Tablo 2.2’de görüldüğü üzere; eşitlik kuramı, beklenti kuramları, Locke’nin amaç belirleme kuramı ve pekiştirme/sonuçsal şartlandırma kuramından oluşmaktadır.

2.1.5.1 Eşitlik Kuramı

J. Adams tarafından oluşturulan bu kuram, insanların işleri için gösterdikleri çaba ile elde ettikleri çıktılarının karşılaştırılması esasına dayanmaktadır (Ertürk, 2014). Kurumda görev yapan çalışanların iş için kullandıkları beceriler, işe ayırdıkları zaman, eğitim seviyeleri ve yaşları girdiler olarak kabul edilirken kurum tarafından sağlanan ücret, çalışma şartları, iş doyumunu, yükümlülük ve onaylanma ise çıktılar olarak görülmektedir (Başaran, 2000).

Eşitlik kuramının motive etme yönü iki ana önermeden oluşmaktadır. Bunlardan ilki eşitsizlik algısının çalışanda yol açtığı gerilim iken ikincisi kişilerin eşitsizliği azaltmak veya eşitsizliği bertaraf etmek için güdülenmesidir (Tozkoparan, 2012). Adams eşitsizlik algısının kişiye göre değişkenlik göstermesi ile beraber bu algıyı değiştirmek amacıyla altı yöntem tavsiye etmiştir (Keser, 2006; Tozkoparan, 2012):

- 1- Girdileri Değiştirme:** Çalışanlar kurumları için harcadıkları çabayı azaltabilir. Aldığı ücretin yeterli olmadığını düşünen çalışan, daha az çalışabilir, rapor alabilir ya da iş performansını düşürebilir. Çalışanlar bu şekilde girdileri değiştirebilir.
- 2- Çıktıları Değiştirme:** Çalışanlar, örgüte sağladıkları girdilere dokunmadan çıktılarla ilgili değişikliğe gidebilirler. Ücret artışı ya da terfi istenmesi bu

durma örnek gösterilebilir.

- 3- Diğerlerini Etkileme:** Çalışanlar diğer iş arkadaşları ile işbirliği yaparak herkesin kurum için harcadığı çabayı azaltabilir. Toplu iş bırakma bu duruma örnek verilebilir.
- 4- Karşılaştırma Amaçlarını Değiştirme:** Çalışanların, kendilerini eşit şartlara sahip diğer çalışanlar ile mukayese etmesi yerine, farklı şartlardaki birey veya gruplar ile karşılaştırmasıdır.
- 5- Girdi ve Çıktı Tanımlarını Değiştirme:** Bu noktada; çalışan, belli savunma mekanizmalarını kullanarak yaşanan olumsuz durumlarda kendi öz eleştirisini yapabilir. Ücret eşitsizliği karşısında; kendi emeklerinin de yetersiz olduğunu düşünmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
- 6- İşi Terk Etme:** Çalışanın emeklerinin karşılığını alabileceğine inandığı kurumda çalışmak için mevcut kurumundan ayrılması olarak tanımlanabilir.

2.1.5.2 Beklenti Kuramları

Bu kuramlar, motivasyonu sağlayan bilişsel süreçleri irdeleyerek bu süreçlerin davranışa olan etkisini araştırmaktadır. Bu kuram, temel beklenti kuramı ve genişletilmiş beklenti kuramı olarak ikiye ayrılmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

Vroom'un Temel Beklenti Kuramı: Victor H. Vroom aracılığıyla ortaya konan beklenti teorisi motivasyon kavramı üzerinde genel kabul görmüştür. Vroom'a göre; işe dönük beklentiler ve ödüller başarı için temel faktörlerdir çünkü çalışanların ileriye dönük beklentisi ve kazanacağı ödüllerin niceliği, niteliği motivasyonlarını etkilemektedir (Tozkoparan, 2012). Temel beklenti kuramı, kişilerin davranışlarının ortaya çıkmasında sadece kişisel faktörlerin değil aynı zamanda çevresel faktörlerin de etkisi olduğunu savunmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005). İnsanlar, istedikleri ödüllere ulaşmak için kişisel farklılıklarına göre eylemde bulunmaktadır (Eren, 2004).

Lawer-Poter'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı: Bu kuram, Vroom tarafından ortaya konan beklenti kuramı baz alınarak geliştirilmiştir ve performans ile doyum arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmaktadır (Tevruz, 1997). Bu kuram incelendiğinde; bireylerin başarı kazanabilmesi için yeterli seviyede bilgi ve beceriye sahip olması önem taşımaktadır (Deniz, 2005). Lawer ve Poter; kişilere iş sonunda sunulan ödülleri içsel ve

dışsal ödüller olarak ikiye ayırmıştır (Sağlam, 2007). Kurum ya da örgüt tarafından sağlanan terfi, ek ücret ve saygı gösterme gibi ödüller, dışsal ödüller olarak görülürken bireyin kendini geliştirmesi ve başarı duygusunu tatması içsel ödüller olarak değerlendirilmektedir (Tozkoparan, 2012).

Bu kuramda, iş görenlerin motivasyonunu yükseltmek için yöneticilere bazı tavsiyelerde bulunulmuştur (Tozkoparan, 2012):

- 1- Çalışanlara, iş yerine uygun eğitimler verilmelidir.
- 2- Çalışanların güvenleri kazanılarak başarı artırılmalıdır.
- 3- Kişiyeye göre ödül sistemi uygulanarak çalışanların motivasyonları artırılmalıdır.
- 4- Çalışanların, iş arkadaşlarını sürekli takip ettikleri göz ardı edilmemelidir.

2.1.5.3 Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı

Bu kuram, Locke ve Latham aracılığıyla geliştirilmiştir. Kuramın temelinde kişilerin kendi istek ve arzuları ile bu istek ve arzulara ulaşmak için gösterdikleri çaba bulunmaktadır (Sağlam, 2007). Locke ve Latham hedeflere ulaşmanın kişilere güven duygusu aşılayacağını ve bunun da başarıya katkıda bulunacağını ifade etmiştir (Sağlam, 2007). Locke ve Latham'a göre bu döngü "yüksek performans devri" ismiyle anılmaktadır (Sağlam, 2007).

Locke amaçların belirlenmesi noktasında hedeflerin belirginliği, hedeflerin zorluğu, hedeflerin kabul edilebilirliği ve hedeflerin yoğunluğu olarak dört özellikten bahsetmiştir (Tozkoparan, 2012). Amaç belirleme ile motivasyon ve performans artışı arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmacılar bazı tavsiyelerde bulunmuştur (Barutçugil, 2004):

- 1- Hedeflerin herkes tarafından anlaşılması, çalışanların performansına olumlu katkı sağlamaktadır.
- 2- Amaçlar ile ilgili dönüt verildiği zaman, kişiler kendi performanslarını kıyaslama şansı bulmaktadır. Yapılan olumlu değerlendirmeler sonucunda çalışanların başarı ve güven duygusu iyileşmektedir.
- 3- Kişilerin amaçlarının olması; onları harekete geçirmesi ve araştırmaya teşvik etmesi açısından önem taşımaktadır.

- 4- Amaçların sürekli izlenmesi ve amaçlar konusundaki ısrarcılık motivasyonu ve performansı pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.5.4 Pekiştirme/Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Rus Ivan Pavlov'un kendi köpeği üzerinde yaptığı araştırma neticesinde, ulaştığı çevresel faktörlerin davranışları ve eylemleri etkilemesi olarak tanımlanan kuram klasik şartlandırma olarak; kişilerin davranışlarının aldıkları ödüle ve cezaya göre devam edip etmemesini anlatan kuram ise sonuçsal şartlandırma olarak adlandırılmaktadır (İlter, 2019).

Pekiştirme/Sonuçsal Şartlandırma Kuramının; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma olmak üzere dört metodu bulunmaktadır (İlter, 2019: 36). Kişilerin istendik eylemlerin devamını getirmesi için pekiştirilmesi olumlu pekiştirme; olumsuz eylemi yok etmek ve kişileri olumlu eylemlere teşvik etmek için pekiştirilmesi olumsuz pekiştirme olarak adlandırılmaktadır (Sağlam, 2007). Son verme, olumsuz eylemi tamamen ortadan kaldırmak için önlemlerin alınması, ceza ise olumsuz davranışın tekrar etmemesi için kişilere yaptırım uygulanmasıdır (İlter, 2019). Sonuçsal şartlandırma kuramının güdülenme amacıyla kullanılabilmesi için bazı tavsiyelerde bulunulmuştur (Tozkoparan, 2012):

- 1- Kurum için uygun olan ve olmayan eylemler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve çalışanlara bu durum izah edilmelidir.
- 2- Çalışanların olumlu eylemlerine verilecek ödüllerin niteliği ve niceliği belirlenmelidir.
- 3- Ödüllendirmenin eylemlerden hemen sonra yapılması önem taşımaktadır.
- 4- Ödüllerin ve cezaların niteliği ortaya konan eylemlerle orantılı olmalıdır.

Motivasyon, çeşitli kuramlar ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bunun sebebi ise motivasyon konusunun insan davranışları üzerindeki önemli etkisinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda insanların bireysel farklılıklarından doğan motivasyon ihtiyaçları da motivasyon kuramlarının çeşitlemesinde önem taşımaktadır.

2.1.6. Öğretmen Motivasyonu

Öğretmen motivasyonu; içsel ve dışsal faktörlerle yakından ilişkilidir. Bu faktörler; öğrenci motivasyonu, öğretmenlerin refah düzeyleri, ülkenin eğitim politikaları, toplumun öğretmene bakış açısı, okul yöneticilerinin davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı

vb. olarak örneklendirilmektedir (Karabağ, Taş, Küçükçene ve Karataş, 2018).

Öğretmen motivasyonu hem içsel hem dışsal faktörler ile yakından ilişkilidir (İlter, 2019). Öğretmenler, okul yönetiminde söz sahibi olduklarında motivasyonları artmaktadır (Sağlam, 2007). Maddi ödüllerin yanında, eğitim kurumlarında manevi ödüllere de yer verilmesi öğretmen motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir (İlter, 2019). Öğretmen motivasyonu, öğrenci motivasyonunu doğrudan etkilemektedir ve stresi yüksek olan öğretmenin, öğrenmeyi olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır (Yazıcı, 2009). Öğretmen motivasyonunun sağlanması için bütün paydaşların iş birliği önem taşımaktadır (İşgörür, 2020).

2.2 LİDERLİK

Liderlik, insan yaşamının her alanında ortaya çıkan ve bu açıdan önemini kaybetmeyen ve yüzyıllardır tartışılan bir kavramdır. Aristo'nun kitaplarında binlerce yıl önce liderlik tartışılmıştır (Ford, Plamendon ve White, 1999; akt. Şenlik, 2022). Liderlik kavramı, özellikle sanayi devriminin ardından İngiltere'de yazılı metinlere konu olmuştur (Akbaba ve Erenler, 2008; Serinkan, 2007). Son yüzyılda liderlik konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiş ve liderliğin tanımları yapılmaya çalışılmıştır ve bine yakın tanım ortaya çıkmıştır (Bennis ve Nanus, 2003). İnsanlar tek başlarına yaşamlarını sürdüremedikleri için bir araya gelmeye ihtiyaç duymuşlardır. Bu yüzden örgütsel yaşama geçilmiştir. Bu yaşam şekli yönetime, yönetim de liderlere ihtiyaç duymuştur ve liderlik kavramı önem kazanmıştır. Liderlik bütün örgütlerde özellikle eğitim kurumlarında bir ihtiyaç halini almıştır ve zaman içinde liderlik kavramı ve liderlik stilleri eğitim kurumlarında farklılık göstermiştir (Kavrayıcı, 2019). Bu tanımın haricinde liderlikle ilgili farklı yazarlara ait tanımlar Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3.Liderlik tanımları

Kaynaklar	Tanımlar
Tosun (1982)	Liderlik, yol gösteren, hedefe ulaştırmaya çalışan kişi olarak bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve tüm öğeleri bir araya getiren kişilerin temel özelliğidir.
Başaran (1994)	Liderlik, sosyal toplulukların var olduğu her yerde kendini göstermiş ve insanoğlunun tarihi kadar mazisi olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.
Firestone (1996)	Belirli bir statü sahibi olan bireylerin, örgütsel işlevleri yerine getirirken çalışanların istekli olarak buldukları bir ortam oluşturmaları ve onları örgütlemeleri liderlik özellikleridir.
Lambert (1998)	Lider grubun özelliklerini, bilgi ve tecrübelerini, kabiliyetlerini fark edip yönetebilen kişidir.
Serinkan (2007)	Lider yöneten, kontrol eden, denetleyen kişidir ve bu nedenle yönettiklerinin başarı ve başarısızlıklarından sorumludur.
Çelik (2012)	Liderlik; grup amaçları doğrultusunda grubun etkinliklerini etkileme süreci, görüş, eylem ve eğilimleri etkileme ve yönlendirme, kendisini takip edenlerin eylem ve düşüncelerini güç kullanarak etkileyebilmektir.
Can (2013)	Liderlik; takımın meyillerini görebilme; onların heyecanlarına, fikirlerine ve davranışlarına samimiyet ile ortak olabilme ve onları isteyerek eyleme geçirebilme yetisidir.

Kaynak: (Şenlik, 2022; Şimşek, 2006; Serinkan, 2005)

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi liderlik kavramının ortak ve genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla beraber; liderlerin topluma önderlik etmeleri, insanları bir amaç için bir araya getirmeleri ve insanları etkileyebilme kapasiteleri bütün liderler için ortak kavramlardır. Tanımlar kronolojik sıralamaya göre incelendiğinde ise, liderlik kavramının geçmişten günümüze değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu değişim, insanları yöneten liderden; insanları fark edebilen, onları etkileyebilen lidere doğru bir geçiş olarak ifade edilebilir. Çalışmanın bu aşamasında liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları ele alınmıştır.

2.2.1 Liderlik Yaklaşımları

Lider nasıl olmalıdır ve iyi bir liderin özellikleri nelerdir sorularına çeşitli yaklaşımlar geliştirilerek yanıtlar aranmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarından en yaygın olanları özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımdır (Şenlik, 2022).

2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımı iyi bir liderin bireysel, sosyal, fiziksel vb. özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Liderde bulunması gereken bu özelliklerin onları çevresinden ayırdığı ve onlara insanları etkileme gücü verdiği belirtilmektedir (Kruger, 2009). Bu özellikler ise doğruluk, bağlılık, içsel güdülenme, cesaret olarak gösterilmektedir (Leblebici, 2008).

2.2.1.2 Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım 1960'lı yıllarda adından söz ettirmiştir (Serinkan, 2005). Bu yaklaşım iyi bir liderin özelliklerinin zamana, mekâna ve şartlara göre değişebileceğinden bahsetmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008; Bakan, 2009). Etkili ve başarılı bir lider olabilmek değişen şartlara ayak uydurmayla yakından ilişkilidir (Şenlik, 2022). Bu yaklaşımda bahsedilen durum kavramı çeşitli faktörlere bağlıdır ve bu durum kavramı yönetilenler, örgütün hedefleri, beklentiler, bireysel farklılıklar ve devletin müdahalesi gibi birçok faktörle yakından ilişkilidir (Serinkan, 2005; Tengilimoğlu, 2005).

2.2.1.3 Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımda liderlerin bireysel özellikleri değil davranışları öne çıkmaktadır. Bu davranışların ise eğitim yoluyla öğrenilebileceği vurgulanmaktadır. Hedeflere varılmasındaki kritik noktalar; liderin iletişim tarzı, gruba olan sadakati, karar verme sürecindeki iş birliği, emir verme davranışı, toplantıları idare etme stili olarak vurgulanmaktadır (Şimşek, 2006).

2.2.2 Liderlik Tarzları

Alan yazın incelendiğinde liderlik yaklaşımlarının yanı sıra liderler, liderlik stilleri ile de tanımlanmaktadır. Öne çıkan bazı liderlik tarzları dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik, otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır (Şenlik, 2022). Bu liderlik tarzlarından aşağıda bahsedilmiştir.

2.2.2.1 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, ilk defa 1978 yılında J.M. Burns tarafından dile getirilmiş ve Bernard M. Bass tarafından 1985 yılında daha da geliştirilmiştir. Günümüze kadar çeşitli alanlarda bu liderlik tarzı ile ilgili farklı araştırmalar yapılmıştır (Şenlik, 2022). Dönüşümcü liderlik, temel olarak insan ve değişim odaklı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin amacı, değişim ve dönüşüm sağlayarak örgütün değişen çevre koşullarına, teknolojik-bilimsel gelişmelere ve değişen insana adapte olmasını sağlamaktır (Celep, 2014). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, radikal yenilikler yaparak örgüt üyelerini etkilemekte ve onlara dönüşümün gerekli ve faydalı olduğunu hissettirmektedir (Eren, 2012). Dönüşümcü liderler ayrıca örgüt üyelerinin yeteneklerine olan inancını desteleyerek onların güdülenmesini sağlamak ve böylece çalışanların başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır (Aggarwal ve Krishnan, 2013).

2.2.2.1.1 Dönüşümcü Liderlerin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin esas nitelikleri risk alma, değişime önder olma, etkili iletişim ve karizmatik etki olarak sıralanmaktadır (Bozkurt, 2020).

Bu özelliklerden risk alma; bir liderin özellikle yeniliklere açık olma konusunda istekli olması durumunu anlatmaktadır. Yeni durumlar karşısında karşılaşılan zorluklarla azimle ve sabırla mücadele etme dönüşümcü liderlerin diğer bir özelliğidir. Bir lider olağan zamanlarda beklenmedik ve ani zorluklarla karşılaşmaktadır (Demirci, 1999). Bu zor şartlar altında dönüşümcü liderler, içinde buldukları durumu iyice analiz ederek sorunlardan çıkış yolunu bulmaktadır.

Bu liderlik stilini benimseyen yöneticiler aynı zamanda değişime önder olmaktadır. Değişime önder olmak, kurumu veya örgütü monotonluktan çıkarmak ve yeniliklere açık olmaktır. Bundan dolayı örgütün veya kurumun geçmişten getirdiği günün şartlarına cevap veremeyen ilkeler bu liderler tarafından lağvedilmektedir (Şimşek, 1997).

Etkili iletişim kurabilme becerisi dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden birisidir. Dönüşümcü liderler kurum içerisinde diğer paydaşlar ile güçlü iletişim kurarak onları motive etmektedir (Bozkurt, 2020: 11). Bu güçlü iletişim kurum içinde hoşgörü ve anlayışın hakim olmasını sağlamaktadır. Bu iletişim döngüsünde gönderilen iletinin net bir şekilde anlaşılması önem taşımaktadır aksi durumda ise anlaşılmayan mesajların paydaşlar üzerindeki etkisi sınırlı olmaktadır (Maxwell, 1999; akt. Toksöz, 2010).

Karizmatik etki ise bu liderlik türünün diğer bir özelliğidir. Sadece bu özelliğe sahip olmak tek başına liderleri güçlü yapmamaktadır. Hatta karizmatik etki zaman zaman örgütte önemli sorunlara sebep olabilmektedir ve örgütü çözümsüz durumda bırakmaktadır (Erdoğruca, 2011). Yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderlerin demokratik olmadığı öne sürülmüştür (Bozkurt, 2020). Yine bu konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda ise dönüşümcü liderlik kavramının örgüt veya kurum içerisindeki çıkar gruplarını koruduğu iddia edilmektedir (Erdoğruca, 2011).

2.2.2.1.2 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin boyutları Bass ve Avalor tarafından 1993 yılında ideal etki, ilham veren motivasyon, zihinsel özendirme ve kişisel ilgi olarak gruplandırılmıştır (Akt. Bozkurt, 2020). İdeal etki ve kişisel ilginin merkezinde insanlar varken; ilham veren motivasyon ve zihinsel özendirme merkezinde yapılan iş bulunmaktadır (Celep, 2005). Ayrıca bu özelliklerin liderlerden bağımsız düşünülmemesi gerekmektedir (Yavuz, 2008).

İlham verici motivasyon boyutunda; liderler, kendisini izleyenlere örgüt için üst düzey bir katkı sunmanın hayati bir öneme sahip olduğunu anlatmaktadır. Bu boyut içerisinde liderler, diğer paydaşlar ile etkileşim içinde bulunarak belirlenen amaçlara ulaşmaları için onları desteklemektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010). Liderler bu boyut içerisinde diğer paydaşlar ile ekip halinde uyumlu olarak çalışmaktadır ve onlara ilham vermektedir. Bu boyutta liderler, örgüt içindeki paydaşları çalışmaya özendirmekte ve kendisini izleyenleri harekete geçiren davranışlar göstermektedir (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu ise zihinsel özendirmedir. Bu boyut içerisinde liderler, kendisini izleyenleri bilişsel yetiler ile ödüllendirmektedir. Bu tarz bir ödüllendirmelerin paydaşların yaratıcılık özellikleri üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Bozkurt, 2020). Örgütte karşılaşılan bir problem karşısında özgün çözüm yolları bulan çalışanlar dönüşümcü liderlerce teşvik edilmektedir. Dönüşümcü liderlerin var olduğu kurumlarda veya örgütlerde çalışanlar, liderlerinden farklı çözümler bulmasının tenkit edilecek değil takdir göreceği bir davranış olduğunu bilmektedir (Arslan, 2013; Turan, 2014).

Bireysel ilgi boyutu ise dönüşümcü liderlerin çalışanları ile yakından ilgilendikleri ve onları çalışma süreçlerine daha etkin şekilde dahil ettikleri boyuttur. Bu boyut liderlerin kişisel gelişimini öne çıkarmaktadır. Liderlerin çalışanlarına kişisel olarak yoğunlaşması

bu boyutun varlığını göstermektedir (Bozkurt, 2020). Ayrıca, bu boyut içerisinde liderler, bütün paydaşlara karşı hakkaniyetli olmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014). Bireysel ilgi boyutunda çalışanların kişisel farklılıkları önemli bir yer tutmaktadır. Bundan dolayı kişisel farklılıklara saygı duyulması önem taşımaktadır (Akiş, 2004). Bu boyutun diğer bir artısı ise liderlerin çalışanları ile çift yönlü iletişim kurma konusundaki çabasıdır (Cumaguliyev, 2010).

Dönüşümcü liderliğin en son boyutu ise ideal etkidir. İdeal etki, çalışanların liderleri ile özdeşleşmesi bakımından dönüşümcü liderliğin et üst seviyesi olarak gösterilmektedir (Bacha ve Walker, 2013). Bu boyut içerisinde liderler, çalışanları ile iletişime geçerek örgütte hedefleri ve görevleri belirlemektedir (Karip, 1998). Bundan dolayı liderler çalışanları için örnek teşkil etmektedir. İdeal etki boyutu, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için ortaya konulan üst düzey standartlar açısından büyük önem taşımaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; akt. Bozkurt, 2020). Bu boyutun var olması için, çalışanların liderlerini rol model almaları ve bu standartları günlük yaşamlarında uygulamaları gerekmektedir (Bacha ve Walker, 2013).

2.2.2.1.3 Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları

Fazladan çaba sarf etmek, etkinlik ve tatmin dönüşümcü liderliğin oluşturduğu üç temel etki olarak gösterilmektedir (Bass ve Avolio, 1995; akt. Çetiner, 2008). Dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş doyumları artmaktadır ve çalışanlar daha fazla çaba göstermeye yönelmektedir (Cemaloğlu, 2007). Dönüşümcü liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde hedefler ve görevler açıkça ortaya konulduğu için, sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve sistemin bu yönde ilerlemesi daha kolay olmaktadır (Leithwood, vd., 1996; akt. Çetiner, 2008).

2.2.2.1.4 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar, Burns (1978) ve Bass'ın (1985) çalışmalarında görüldüğu üzere siyasi aktörlere, silahlı kuvvetlere veya şirket yöneticilerine odaklanmıştır (Akt. Çetiner, 2008). Okullarda dönüşümcü liderliği esas alan çalışmalar yeterli sayıda olmasa da dönüşümcü liderlik okullarda ve iş dünyasında benzerlikler göstermektedir (Leithwood ve Jantzi, 1992). Dönüşümcü liderliğin eğitim alanındaki etkileri aşağıda ifade edilmiştir (Çetiner, 2008):

- 1- Öğretmenlerin ortak bir okul kültürü geliştirmesine ve kültürün

sürdürülmesine yardım etmek.

2- Öğretmenin mesleki gelişimini teşvik etmek.

3- Problemleri daha etkin çözmek için öğretmenleri cesaretlendirmek.

Yukarıda ifade edilen maddeler incelendiğinde; dönüşümcü liderlik olumlu ve güvene dayalı okul iklimi oluşmasında kritik bir öneme sahip olmaktadır (Bozkurt, 2020). Dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerini teşvik ederek kendi bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Çetiner, 2008). Öğretmenlerin okul içinde ve dışında karşılarına çıkan kişisel ve mesleki problemlerine etkili çözümleri bulmalarını sağlamaktadır (Şenlik, 2022).

2.2.2.2 Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik stilini uygulayan liderler gelenekçidir. Etkileşimci lider, öncelikle örgüt üyelerinin bireysel ilgilerini tatmin etmeye çalışmaktadır (Demir ve Okan, 2008). Daha çok ekonomik beklentiye odaklanan bu liderlerin davranışlarına fayda-zarar hesapları yön vermektedir (Şenlik, 2022). Bu liderler, üyelerinin hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmaktadır (İşcan, 2006). Örgüt üyeleri liderlerine uyum göstermektedir çünkü lidere uymak onların da çıkarına olmaktadır (Toksöz, 2010).

2.2.2.3 Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, kendi bireysel gücü ve kabiliyetleri ile örgüt çalışanları için etki oluşturan, onların ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışanları için vizyon sağlayan, öz güven sorunu yaşamayan liderler olarak tanımlanmaktadır (Dahl, 1999; akt. Toksöz, 2010). Karizmatik liderler, liderlik ettikleri kitlenin sağlam ve emin adımlar atmalarını sağlayan heyecanlı liderlerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Karizmatik liderler, örgütlerinde sıra dışı değişimler yapabilen kişilerdir (Gül, 2003).

2.2.2.4 Otokratik Liderlik

Bu liderlik türünde yetki ve güç tek kişinin elinde toplanmaktadır ve kararlar sadece liderler tarafından alınmaktadır. Otokratik liderler aldıkları kararlara itaat edilmesini ve sorgulanmadan uyulmasını istemektedir (Şafaklı, 2005). Otokratik liderlikte merkeziyetçi bir anlayış vardır ve yükümlülük ve otorite lidere yüklenmiştir (Barlı, 2008). Bu liderlerin davranış standartları vardır ve olumlu olumsuz geri bildirim vererek örgüt üyelerini yönlendirmektedir (Çetin ve Beceren, 2007).

2.2.2.5 Demokratik Liderlik

Bu liderlik stiline benimseyen liderler iletişime ve etkileşime açıktır; karar alma sürecinde katılımı önemsemekte ve karara katılan katılımcıların ilgi, kabiliyetlerini de sürece dahil etmektedir (Serinkan, 2007). Demokratik liderlik; astlara yetki verilerek, sorumlulukların dağıtılması olarak da tanımlanabilmektedir (Gastil, 2014).

2.2.2.6 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Liberal liderlik ismiyle anılan bu liderlik tarzında liderin otoritesi ve etkisi çok az hissedilmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Yönetim işleri örgüt üyeleri tarafından yapılmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007). Bu liderlik stiline zor zamanlarda ve acil durumlarda kullanılması uygun görülmemektedir (Serinkan, 2007).

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili birden çok tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak farklı bilim dallarının farklı bakış açıları gösterilmektedir (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılıkla ilgili alan yazında yapılan bazı tanımlardan aşağıda bahsedilmiştir.

Firestone ve Pennel'e (1993) göre; örgütsel bağlılık, güçlü olmanın dış faktörlerden ziyade eylemin başarılı neticeleri ve içsel ödüllere bağlanmasıdır. İlter (2019) ise örgüte/kuruma bağlılığı kurum için sarf ettiği çaba, emek, kazandığı statü, para gibi değerleri kaybetmemek için örgüt bağlılığını devam ettirmesi olarak tanımlamaktadır. Balcı (2000) ise, kişilerin sistemde tutulmasını ve vazifelerini gerçekleştirmesini çalışanların motivasyonuna bağlamaktadır (İlter, 2019). Çalışmanın bu aşamasında Tablo 2.4'te örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli tanımlardan bahsedilmektedir.

Tablo 2.4. Örgütsel bağlılık tanımları

Duygusal Yönelim

Kanter, (1968)	Kişinin hissi var oluşunun gruba bağlanmasıdır.
Sheldon, (1971)	Bireyin kişiliğini kuruma bağlayan bir tavır veya kuruma doğru bir yönelmedir.
Buchanan, (1974)	Kurumun vizyon ve değerlerine, bireyin hedef ve değerlerle alakalı rolüne ve bizzat kurumun kendisine, araçsal değerinden farklı olarak hissi bağlılık sergilemesidir.
Mowday, Steers, (1982)	Porter, Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dahil olmasıdır.

Maliyete Dayalı Yönelim

Kanter, (1968)	Kuruma katılımı sürdürmenin sağladığı kazanç ve kurumu bırakma sonucunda oluşan maliyettir.
Becker, (1960)	Bir kişi birbiriyle bağdaşmayan çıkarlarını tutarlı bir aktivite çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık oluşmaktadır.
Hrebiniak, (1972)	Alutto, Zamanla kişisel çizgi, örgütsel prosedürlerin ve farklılıkların bir neticesi olarak meydana gelen yapısal bir sonuçtur.

Zorunluluk ve Manevi Sorumluluğa Dayalı Yönelim

Wiener, (1977)	Gechman, Bağlılık davranışları, bağlılığın amacı ile alakalı resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, toplumsal anlamda kabul görmüş eylemlerdir.
Wiener, (1982)	Kurumsal amaç ve menfaatlere uyumlu bir şekilde davranmaya yönelik kanıksanmış normatif baskıların tümüdür.
Marsh, (1977)	Mannari, Bağlılık sergileyen işgören, seneler içinde şirketin kendisine ne derece statü rehabilite edilmesi veya doyuma ulaştığına bakmaksızın, örgüt içinde kalmanın en iyi karar olduğunu düşünür.

Kaynak: (Meyer ve Allen, 1997; akt. Doğan, 2013).

Tablo 2.4 incelendiğinde; örgüte bağlılığı duygusal yönelimle olan kişiler, örgüt ile kendisini özdeşleştirmektedir. Bu gruba dahil olan kişiler örgütlerindeki bütün süreçlere kendi istekleri ile dahil olmaktadır ve örgüte içsel motivasyon ile bağlanmaktadır. Örgüte bağlılığı maliyete dayalı yönelim üzerinden olan kişiler, örgütten ayrılmanın getireceği maddi ve manevi zararlara odaklanmaktadır. Örgütten ayrılmanın bireysel kayıpları

üzerinde durmaktadırlar. Örgüte yönelik tutumları ise bu denge üzerinden olmaktadır. Örgüte bağlılığı zorunluluk ve manevi sorumluluğa dayalı yönelim üzerinden olan kişilerde ise herhangi bir çıkar söz konusu olmadan örgüte bağlılık içselleştirilmektedir. Bu kişiler örgütte uzun yıllar kalmanın doğru bir tercih olduğunu düşünmektedir (Doğan, 2013).

2.3.1 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık geçmişten günümüze çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Tablo 2.5 örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını göstermektedir.

Tablo 2.5. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

TUTUMSAL BAĞLILIK	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK	ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI
Kanter'in Yaklaşımı	Becker'in Yaklaşımı	
Etzioni'nin Yaklaşımı	Salancik'in Yaklaşımı	
O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı		
Penley ve Gould'un Yaklaşımı		
Allen ve Meyer'in Yaklaşımı		
Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı		
Wiener'in Yaklaşımı		
Mowday'ın Yaklaşımı		
Buchanan II'nin Yaklaşımı		

Kaynak: (Gül, 2002; Sürücü, 2018).

Tablo 2.5 incelendiğinde örgütsel bağlılık üç ayrı başlık altında incelenmektedir. Bu gruplandırmanın yapılmasının nedeni; örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların örgütsel bağlılığa değişik şekillerde yaklaşmasıdır. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılığı öne plana çıkarırken; sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadır (Mowday vd., 1982; akt. Can, 2023). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal ve davranışsal bağlılık türlerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Ceylan, 1998).

2.3.1.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığı tanımlamadan önce tutumun ne demek olduğu önem taşımaktadır. Tutum; kişilerin; kişilere, objelere, olaylara ve aktivitelere karşı olan süreklilik arz eden duygu durumlarının toplamıdır (Ceylan, 1998). Tutumsal bağlılık kavramı ise; kişinin çalıştığı kurum ile özdeşleşmesi veya kurumun hedefleri ile kendi hedeflerinin bir olması durumunda var olmaktadır (Varoğlu, 1993). Başka bir deyişle ise tutumsal bağlılık; kişilerin maddi ve manevi ödül ya da kişilerin menfaatleri karşılığında çalıştıkları kurumla özdeşleşmeleri ile ortaya çıkan bir alışveriştir, denilmektedir (Mowday vd., 1979; akt. Can, 2023). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar Tablo 2.5'te gösterilmektedir. Çalışmanın bu aşamasında, tutumsal bağlılık yaklaşımlarından bahsedilmektedir.

2.3.1.1.1 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, örgütsel bağlılık için psikolojik bir vaziyet, davranışsal bağlılık için ise, davranışsal devamlılık kavramlarını kullanmıştır (Akt. İlter, 2019). Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç ayrı başlıkta incelemiştir (Can, 2023).

Duygusal Bağlılık: Kişilerin, kendilerini çalıştıkları kuruma adanması ve kurumun bir parçası olarak görmesidir (Gül, 2002). Chang (1999), örgütsel bağlılığı, çalışanların sadakat ve gönül rızası ile çalıştıkları kuruma psikolojik açıdan bağlılık göstermesi olarak tanımlamıştır (Akt. İlter, 2019).

Devam Bağlılığı: Kişilerin, çalıştıkları kurumun olanaklarından vazgeçmemesi durumunda, kişilerin kurumlarında çalışmaya devam etmesi ve kurumdan ayrılmanın zararlarını göz ardı etmemesidir (Kuyucu, 2023).

Normatif Bağlılık: Kişilerin çalıştıkları kurumda kalmaya devam etmesi tamamen ahlaki değerlere bağlıdır ve kişiler kurumda kalmayı ahlaki ve doğru bir davranış olarak algıladıklarından dolayı kurumda çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1991; akt. İlter, 2019).

2.3.1.1.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, çalışanların kurum ile yakın ilişkiler içinde olmasını kurumun kişiler

üzerindeki güç ve yetkilerinden dolayı ortaya çıktığını ifade etmiştir (Uygur, 2009). Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı; negatif-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve pozitif-moral bağlılık olarak üç başlık altında toplamıştır (Akt. Gül, 2002).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişiler, örgütü ceza ve zarar veren bir yapı olarak algılasalar bile örgütte çalışmaya devam etmektedir (Güney, 2000). Bu gibi durumlarda, kişiler psikolojik açıdan çalıştıkları örgüte bağlılık duymasalar bile kurumda kalmayı tercih etmektedir (Gül, 2002).

Nötr-Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişiler, örgütün kendilerine sağladığı ücretle orantılı olarak motivasyon ve performans göstermektedir (Balay, 2014). Kurum ve çalışanları arasında alışverişe dayalı bir ilişki bulunmaktadır (Güney, 2000).

Pozitif-Moral Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişiler, verilecek ödüllerden bağımsız olarak örgütün değerlerini benimsemekte ve örgüt için performans göstermeye devam etmektedirler (Balay, 2014). Moral bağlılık, örgütün hedefleri ve değerlerinin benimsenmesi ve otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır (Güney, 2000).

2.3.1.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada, çalışanların psikolojik olarak örgüte bağlılık göstermesi üç şekilde olmaktadır (Uygur, 2009).

Uyum: Bu aşamada; çalışanlar örgütsel bağlılığı, ortak hedefleri gerçekleştirmek için değil ödüller elde etmek ve cezalardan korunmak için sağlamaktadır (Celep, 2014).

Özdeşleşme: Bu aşamada; çalışanlar örgütte tatmin edici ilişkiler kurdukları için kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir. Örgüt için çalışmaktan gurur duymaktadır (İlsev, 1997).

İçselleştirme: Bu aşama, çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşüyor olmasıdır. Bu durum, çalışanların kendi düşünceleri ve duyguları ile iş arkadaşlarının değerlerinin uyumlu olması durumunda meydana gelmektedir (Balay, 2014).

2.3.1.1.4 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter (1968) için; örgütsel bağlılık, bireylerin sosyal ilişkiler geliştirmek için, örgüt içerisinde, istekli davranmasıdır (Akt. Gül, 2002). Bu sınıflandırma türünde, örgütsel bağlılık üç başlık altında incelenmektedir (Sökmen, 2000).

Devama Yönelik Bağlılık: Kişilerin, örgütün devamlılığını sağlamak için örgütte kalmayı sürdürmesidir. Başka bir ifadeyle, bu aşamada kişiler, örgütün varlığını sürdürmesi için kendilerini feda etmektedir (İlsev, 1997).

Kenetlenme Bağlılığı: Kişilerin, önceki ilişkilerinden vazgeçmesi ve düzenlenen etkinlikler vasıtasıyla grup ile kaynaşması olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, grup üyelerinin birbirlerine kenetlenme süreci olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000).

Kontrol Bağlılığı: Kişilerin, örgüt liderinin otoritesini kabul etmesi ve liderin isteklerini yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Varoğlu, 1993).

2.3.1.1.5 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould aracılığıyla yapılan bu sınıflandırma, Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasını temel almaktadır (Gül, 2002). Bu sınıflandırma, Etzioni'nin yaklaşımının, eksikliklerine odaklanmıştır (Gül, 2002). Bu sınıflandırma türünde, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğundan bahsedilmektedir (Sökmen, 2000).

Ahlaki Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişiler, örgütün başarılı ve başarısız bütün eylemlerini üstlenmektedir ve örgütün hedeflerini benimsemektedir (İlsev, 1997).

Çıkarıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünün temelinde alışveriş mantığı yatmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin örgüte verdikleri enerjinin karşılığında örgütten beklentileri bulunmaktadır (Sürücü, 2018).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişiler, başka iş fırsatlarının olmadığını düşünerek örgütte yabancılık çekmektedir ve örgüt içerisinde sıkışıp kaldıklarına inanmaktadır (Sürücü, 2018).

2.3.1.1.6 Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn, çalışanların kuruma bağlılığının sağlanması için iç ve dış ödül mekanizmalarına ihtiyaç duyduklarını düşünmektedir (Yousuf, 2015). İç ödüller davranışın sürekliliğini sağlayan anlamsal devreyi ifade ederken dış ödüller ise kişilerin cezalardan kaçınmasına ve bazı çıkarlar elde etmesine neden olan araçsal devreyi anlatmaktadır (Sürücü, 2018).

2.3.1.1.7 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında; araçsal bağlılık ve normatif bağlılığı öne çıkarmıştır (İlter, 2019). Araçsal bağlılık, kişisel çıkarlara ulaşmaya çalışmak normatif bağlılık, ahlaki değerlerin ön plana çıkması olarak açıklanmaktadır (Yousuf, 2015). Araçsal bağlılık, örgüt içinde kişileri bencil davranışlara iterken; normatif bağlılık, kişilerin örgüt içinde örgüt merkezli davranmasını sağlamaktadır (Balay, 2014).

2.3.1.1.8 Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki başlık altında incelemiştir (Akt. Sürücü, 2018).

Tutumsal Bağlılık: Tutumsal bağlılıkta; kişiler, örgütlerini benimsemekte ve örgütlerinin hedeflerini içselleştirmektedir bundan dolayı örgütte kalmayı sürdürmek istemektedir (Sürücü, 2018).

Davranışsal Bağlılık: Davranışsal bağlılıkta; kişiler, örgütten ayrılmanın zararlarını göz önünde tutarak örgütten ziyade kendileri için örgütte bulunmaya devam etmektedir (Yousuf, 2015).

Mowday (1982) yukarıda bahsi geçen bağlılık türleri arasında bir dönüşüm olduğunu ifade etmektedir (Akt. Sürücü, 2018). Başka bir ifadeyle, kişiler davranışları ödüllendirildikçe örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmektedir.

2.3.1.1.9 Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Buchanan II (1974), örgütsel bağlılığı, kişilerin kendi çıkarlarını düşünmeden, sadece örgütün iyiliğini düşünerek örgüte bağlılık göstermesi olarak açıklamaktadır ve örgütsel bağlılığı özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç başlık altında açıklamaktadır (Akt. Yousuf, 2015):

Özdeşleşme: Kişilerin örgüte ait değer ve hedefleri benimseyerek kendi parçası olarak görmesidir.

Sarılma: Kişilerin örgüt içindeki yaptığı işleri psikolojik açıdan içselleştirmesidir.

Sadakat: Kişilerin örgütlerine sadık olması ve duygusal açıdan bağlanmasıdır.

Çalışmanın bu aşamasında ise tutumsal bağlılıkla ilgili ortaya çıkan yaklaşımların

bir karşılaştırılması yapılmaktadır.

Tablo 2.6 Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının karşılaştırılması

BENZERLİKLER	FARKLILIKLAR
Duygusal nitelik içerirler.	Örgütsel bağlılığı ölçülmesi.
Rasyonel nitelik içerirler.	Rasyonellik unsurunun ele alınışı.
Ahlaki nitelik içerirler.	

Kaynak: (Gül, 2002; Can, 2023).

Tablo 2.6 incelendiğinde; örgüte bağlılığın duygusal, akılcı ve ahlaki yönlerinin, bütün yaklaşımların ortak özellikleri olduğu görülmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlanmak kişiyi mutlu ettiği için çalışanlar, örgüte yönelik çalışmalarında daha fazla çaba göstermektedir

Örgüte bağlanmada rasyonelliğin öne çıktığı durumlarda kişiler duygularından sıyrılarak daha çok kişisel çıkarlarını düşünmektedirler. Bu bağlanma şeklinde kişiler bir karşılaştırma yaparak örgütte kalmanın kendilerine daha fazla yarar sağlayacağını düşünmektedir. Bundan dolayı örgüte bağlılıkta gönüllükten çok zorunluluk söz konusu olmaktadır (İlter, 2019).

Örgüte bağlılıkta ahlaki niteliğin öncelendiği durumlarda kişiler örgüte kalmayı daha çok ahlaki değerlere dayandırmaktadır. Kişiler bu durumda örgütte kalmayı dürüst ve ahlaki buldukları için tercih etmektedir (Can, 2023).

Tutumsal bağlılık yaklaşımların temel farklılıklarından birisi örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Ortaya çıkan her yaklaşım örgütsel bağlılığı farklı şekillerde ölçme yoluna gitmiştir. Bu durum birbirinden farklı ölçeklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (İlsev, 1997).

Diğer farklılık ise yaklaşımlarda ele alınan rasyonellik unsurudur. Uyuma dayalı bağlılık ve çıkarıcı bağlılığın dayandığı nokta kişilerin emekleri sonucunda elde ettiği ödüller iken; devama yönelik bağlılıkta ise kişinin örgütten ayrıldığı zaman katlanması gereken maliyettir (Balay, 2000; Sökmen, 2000).

2.3.1.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyal psikologlar aracılığıyla bahsedilen bir kavramdır. Bu bağlılık kişinin geçmişteki yaşantıları ile örgütte bağlılık dereceleri ile ilgili bir süreçtir (Mowday vd., 1982; akt. Kuyucu, 2023).

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar çoğunlukla sosyal psikologlar tarafından öne sürülmüştür. Örgüte, kuruma ya da herhangi bir sosyal kulübe katılmak için kişinin fedakarlığını esas almaktadır. Bu bağlılık kişinin davranışlarını temel almaktadır. Kişi belirli davranışları sergilemesinin ardından bu davranışlara uyumlu tutumlar oluşturmaktadır. Geliştirilen bu tutumlar ise davranışların tekrar edilme ihtimalini yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990; akt. Kuyucu, 2023).

2.3.1.2.1 Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960) için; örgütsel bağlılık, kişilerin birtakım iddialarda bulunarak, sergilediği uyumlu eylemler ile bu eylemlerle ilgisi olmayan kişisel menfaatleri arasında bağ kurmasıdır (Akt. Yousuf, 2015). Becker, örgütsel bağlılığı dört başlıkta açıklamaya çalışmıştır (Akt. Sürücü, 2018).

Toplumsal Beklentiler: Kişiler, yaşadıkları toplumun maddi ve manevi kısıtlamalarından dolayı birtakım yan bahislerde bulunabilirler (Yousuf, 2015). Belli bir işte uzun süreli çalışmayan kişilerin toplum tarafından güvenilmez olarak algılanması, toplumsal baskılara örnek gösterilebilir (Sürücü, 2018).

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci basamağı olarak adlandırılmaktadır. Kişileri uzun süreli çalışmaya yönelten emeklilik ve ikramiye gibi birtakım düzenlemeler olarak tanımlanmaktadır (Sürücü, 2018).

Sosyal Etkileşimler: Kişiler, kendilerini toplumda nasıl tanıtmışlar ise bu algının bozulmaması için o şekilde davranmaya devam etmektedir (Gül, 2002).

Sosyal Roller: Kişiler, örgüt içerisinde kendilerine biçilen rollerini o kadar benimsemişlerdir ki farklı şekilde eylemde bulunamazlar (Yousuf, 2015).

2.3.1.2.2 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kişilerin, sergiledikleri eylemler ve tutumları arasındaki uyum, örgütsel bağlılığı sağlamaktadır (Sürücü, 2018). Davranışlar ve tutumlar arasındaki uyumsuzluk ise kişilerde

huzursuzluğa sebep olmaktadır (Yousuf, 2015). Salancik (1977), davranışların devam etmesini; isteğe bağlı olmasına, örgüt içinde fark edilir olmasına ve davranışların tekrar edilmesine bağlamaktadır (Akt. Gül, 2002). Başka bir ifadeyle; örgüt içinde gösterilen istendik davranışlar, örgüt üyeleri tarafından takdir edildiğinde hem davranışın gösterilme sıklığını hem de örgüte olan bağlılığı olumlu etkilemektedir.

2.3.1.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde var olan birbirinden farklı değişkenlerin örgütsel bağlılığı farklı seviyelerde etkileyebileceği ve farklı derecelerde örgütsel bağlılığa sebep olabileceği için yukarıda bahsedilen diğer iki yaklaşımdan farklı şekilde ele alınmaktadır (Balay, 2000). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin çalıştıkları kurumlara, meslektaşlarına ve patronlarına–müdürlerine karşı farklı düzeyde bağlılık gösterecekleri esasına dayanmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık değişkenlerini tespit etmek için, örgütle ilgi farklı grupların belirlenmesi önem taşımaktadır (Gül, 2002).

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde çalışanlar mukayese edildiğinde herkesin farklı seviyelerde bağlılığa sahip olabileceğini tahmin etmektedir. Örneğin bir kişinin örgüte bağlılığının sebebi kaliteli ürünleri daha ucuza piyasaya sürmesi iken; diğerinin sebebi örgütün çalışanlarına gösterdiği ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985; akt. Can, 2023).

Araştırmacılar çoklu bağlılık yaklaşımında; aşağıdaki bağlılık türlerinden bahsetmektedir (İlter, 2019).

Örgüte Bağlılık: Kişiler örgüte kişisel menfaatlerinden dolayı değil ahlaki ve etik değerlerinden dolayı bağlılık geliştirmektedir (Çakır, 2006). Örgüt içindeki kararlara katılım, pozitif çalışma atmosferi ve iş güvenliği örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Bayram, 2005).

Mesleğe Bağlılık: Morrow ve Wirth (1989) için; mesleğe bağlılık, kişilerin yaptıkları işi benimsemeleri ve kendi parçaları olarak görmeleridir. Mesleğe bağlılık üç şekilde açıklanmaktadır (Akt. Balay, 2014):

- 1- **İşe Dönük Genel Tutum:** İş ile ilgili değer ve yargıların içselleştirilmesidir.
- 2- **Mesleki Planlama Düşüncesi:** Kariyer planlaması yapmaya istekli olunmasıdır.

3- **İşin Göreceli Önemi:** İş ve iş haricindeki davranışlar arasında seçim yapılmasıdır.

İşe Bağlılık: İşe bağlılık, kişilerin çalışmakta olduğu işe ve örgüte yönelik geliştirmiş olduğu duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Dört başlık altında incelenmektedir (Uygur, 2009).

1- **Yüksek İşe Bağlılık- Yüksek Örgütsel Bağlılık (Yıldızlar):** Bu grupta bulunan kişiler, işleri için üst düzey çaba sarf ederler ve örgüt tarafından düzenlenen faaliyetlere de aktif olarak katılırlar. Örgütten ayrılma ihtimalleri zayıftır.

2- **Yüksek İşe Bağlılık-Düşük Örgütsel Bağlılık (Yalnız Kurtlar):** Bu grupta bulunan kişiler, işlerini en iyi şekilde yapmalarına rağmen örgütsel bağlılık düzeyleri zayıftır. Uygun fırsat bulduklarında, örgütte çalışmayı hızlıca bırakabilirler.

3- **Düşük İşe Bağlılık- Yüksek Örgütsel Bağlılık (İşbirlikçi Yurttaşlar):** Bu grupta bulunan kişilerin işe bağlılık düzeyleri zayıf olmasına rağmen örgütün hedeflerini benimsemekte ve yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler.

4- **Düşük İşe Bağlılık- Düşük Örgütsel Bağlılık (İlgisizler):** Bu grupta bulunan kişilerin hem işe bağlılık hem de örgütsel bağlılık seviyeleri zayıftır. Dışsal uyaranlara yönelik ilgileri çok yüksektir.

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık: Bu grupta bulunan kişiler, örgütteki iş arkadaşlarına yönelik yüksek bağlılık göstermektedir (Celep, 2014). Kişilerin meslektaşlarına bağlılık göstermesinin sadece kişisel olarak değil örgüt için de pozitif etkileri bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Yönetime Bağlılık: Gilmer'e (1968) göre; yönetime bağlılık, yasaları hazırlayan ve yayınlayan otoriteye bağlılık olarak açıklanmaktadır (Akt. İltter, 2019:). Luthans (1987) ve arkadaşları ortaya koydukları çalışma neticesinde; bürokratik açıdan üst düzey pozisyonda görev alan bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğunu belirlemiştir (Akt. Balay, 2014).

2.3.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin yaşamaya devam edebilmesi için iş görenlerin örgütlerine bağlı olması

gerekmektedir. Bu bağıllık sonucunda örgütler yollarına devam etmektedir. İşgörenlerin örgüte bağıllığının oluşması sonucunda örgütler, karşılıklarına çıkan zorluklarla daha iyi mücadele etmekte ve amaçlarını gerçekleştirmektedir. İşgörene olan itimadın artması ise onların örgüte bağıllıklarını olumlu etkilemektedir (Doğan, 2013).

İşgörenler örgütleri için verdikleri emek ve gösterdikleri performans karşılığında örgütlerinden maddi ve manevi ödüller beklemektedirler. İşgörenler, örgütte verimli çalışabilmek için gerekli bilgi ve becerinin yanı sıra örgüte karşı pozitif ve ılımlı bir tutuma da gereksinim duymaktadır (Uygur, 2009).

Örgütsel bağıllığın sağlanması, iş görenlerin duygusal ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasına bağlıdır. İş görenlerin duygu ve düşüncelerine kıymet vermek, onlarla olumlu, etkili iletişim kurmak ve onların maddi ve manevi beklentilerini karşılamak ise örgütsel bağlanma için önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarından daha çok emek beklerken, onların beklentilerini aynı oranda karşılamadıkları zaman; çalışanlarda örgütsel bağlanmadan ziyade tükenmişlik, değersizlik duygusu ve örgüte yabancılaşma gibi olumsuz durumlara yol açmaktadır (Ulrich, 1998; akt. Doğan, 2013).

2.3.3 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler, demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal olmak üzere üç ayrı başlıkta irdelenebilir (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992; Weiner 1982; DeCotis ve Summers, 1987; akt. İltter, 2019). Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler Tablo 2.7’te gösterilmiştir.

Tablo 2.7 Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler

Demografik Faktörler	Örgütsel – Görevsel Faktörler	Durumsal Faktörler
Yaş	Rol Çatışması	Araçsal Kestirim
Kıdem	Rol Belirsizliği	Benzeyiş Kestirimi
Eğitim Düzeyi	Örgütsel İklim	Grup- Değer Kestirimi
Cinsiyet	Örgütsel Kararlara Katılma	
Medeni Durum	İş Arkadaşlarına Bağıllık	
	İş Grupları	

Kaynak: (Gül, 2002)

2.3.3.1 Demografik Faktörler

Tablo 2.7 incelendiğinde; yaş faktörü kişinin meslek tecrübesi ile yakından ilişkilidir. Alan yazın incelendiğinde yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Luthans ve Baack ve Taylor, 1987: 221; akt. Can, 2023).

Hrebiniak ve Alutto (1972) ortaya koydukları çalışmalarda eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu söylemişlerdir (Akt. İter, 2019). Kişinin eğitim seviyesi yükseldikçe, çalıştığı kurumu daha bir kuruma geçebilmek için bir basamak olarak görmektedir. Eğitim düzeyi düşük kişilerin ise kurumdan ayrılmak gibi bir düşünceleri olmadığı için yüksek oranda bir örgütsel bağlılık göstermektedir (Weiner, 1982; akt. Can, 2023).

Hrebiniak ve Alutto (1972) ise cinsiyete yönelik ortaya koydukları çalışmalarda kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yukarıda olduğunu saptamışlardır (Akt. Balay, 2014). Evli kadınlar örgüt değiştirmeyi bekar bireylerden daha zahmetli görmektedir. Kişisel-demografik faktörler göz önüne alındığında ise, kadınların erkeklerden daha az düzeyde kurum değiştirme eğilimi gösterdikleri, yalnız yaşayan bireylerin evli kişilerden ya da ayrı yaşayanlardan daha iyi iş alternatiflerine karşı daha istekli oldukları belirlenmiştir. (Balay, 2014). Gökmen'e (1996) göre erkekler kadınlardan daha çok örgütsel bağlılık göstermektedir.

Son olarak kıdem faktörüne bakıldığında ise kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Deneyimle birlikte kazanılan mesleki yeterlilikler örgütsel bağlılığa olumlu katkı yapmaktadır. Genç çalışanların, kıdemli meslektaşlarına göre örgütsel bağlılığı daha az seviyede olmaktadır (Uygur, 2009).

2.3.3.2 Örgütsel – Görevsel Faktörler

Rol çatışması, kişinin eş zamanlı olarak birbirinden bağımsız ve birden fazla rolü gerçekleştirmeye çalıştığında ortaya çıkan; rollerden birisine diğerlerinden daha fazla uyum sağladığı durumdur. Bunun dışında bireyin becerileri ve iş beklentileri arasındaki uyumsuzluklar da rol çatışmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca kişinin birden çok yöneticiden talimat alması da rol çatışması için bir nedendir. Rol çatışması yaşayan kişinin, örgüte bağlılığı, iş verimi ve doyumunu, motivasyonu olumsuz etkilenmektedir (Gül, 2002).

Rol belirsizliği ise, kişinin yapması gereken iş hakkındaki bilgi yetersizliği sonucunda oluşan öfke ve isteksizlik halidir. Rol belirsizliği, örgüt ve kişi arasındaki bağı

olumsuz etkilemektedir ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık azalmaktadır (Kuyucu, 2023).

Örgütsel iklim, örgütsel ve bireysel amaçlar arasında uyumu sağlamak için kişisel algıları etkileyen durumdur. Örgütsel iklimde önemli olan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulan çalışma atmosferidir. Kişilerin seçimleri ve amaçları da bu atmosfere uyum sağlarsa örgütsel bağlılık düzeyinde artış olacaktır (Uygur, 2009).

Örgütte alınan kararlara katılan bireyler, katılmayanlara göre daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedir. Çalışanların sosyal etkinliklere katılması, grupla koordine halde çalışması, görev tanımlarının ve paylaşımlarının açık olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Uygur, 2009).

Luthans, Baack ve Taylor'a (1987) göre örgüt içi iletişim ve arkadaşlık bağları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Akt. Celep, 2014). Kişiler örgütteki arkadaşlık bağları için örgütte kalmaya devam edebilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken; kişisel hırsların hakim olduğu iş görenlerin sadece kendi amaçları için çalıştığı örgütlerde bağlılık düzeyi zayıflamaktadır.

2.3.3.3 Durumsal Faktörler

Brockner, Tyler ve Schneider'e (1992) göre bireylerin örgütsel bağlılığa yönelik durumsal reaksiyonlarının ne olacağını anlatan üç yaklaşım vardır (Akt. Kuyucu, 2023):

1. **Araçsal Kestirim:** Bu yaklaşım incelendiğinde, kişinin örgütten ücret, terfi ve adaletli yönetim beklentileri vardır. Kişiler örgüt ile ilk karşılaşmalarında, örgütün sunduklarının doğru ve açık olmasını önemsemektedir. Çünkü, kişinin örgüte olan bağlılığı örgütün ilk karşılaşmadaki samimiyeti ve doğruluğu ile ilgilidir.
2. **Benzeyiş Kestirimi:** Bu yaklaşımda önemli olan kişinin önceki tutum ve davranışları ile örgütte verdiği tepkiler arasındaki uyumun derecesidir. Bu uyum yüksekse örgütsel bağlılığın güçlü olduğu söylenebilir.
3. **Grup – Değer Kestirimi:** Bu yaklaşıma göre, ön bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütten adil ve içten davranışlar gördüklerinde örgütsel bağlılık düzeyleri

artmaktadır fakat tam tersi durumda örgütten olumsuz tavırlar gördüklerinde ise örgütsel bağlılık düzeyleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

2.3.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın hem bireyleri hem de örgütleri olumlu ve olumsuz etkileyen sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları Tablo 2.8’te gösterilmiştir.

Tablo 2.8 Örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Özgün, yaratıcı düşünme, insan kaynaklarının etkin kullanımı	Mesleki gelişimin yavaşlaması, ayrılma, örgütsel amaçların bozulması	Düşük performansın engellenmesi, çalışanın zararının sınırlanması	Gecikme, devamsızlık, iş kalitesinin düşüklüğü
İlmlı Bağlılık Düzeyi	Sadakat, güvenlik, ileri bağlılık duygusu	Mesleki gelişme olanaklarının sınırlı olma ihtimali	İş doyumunun yüksek olması, İştenden ayrılma İsteğinin az olması,	Çalışanın üyelik davranışlarının sınırlandırılması,
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Mesleki gelişim, beklentilerin karşılanması	Değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim	Yüksek düzeyde örev yarıışı, örgütsel amaçların karşılanması	Yenileşme ve uyum yoksunluğu

Kaynak:(Randal, 1987:462; akt: Balay, 2014:101-102).

Tablo 2.8 incelendiğinde; bütün bağlılık düzeylerinin hem kişiler hem de örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan kişiler daha yaratıcı olabilirken örgütten ayrılmaları ise daha kolay olabilmektedir. Duruma örgütsel açıdan bakıldığında ise, bu durum düşük performansı engellemektedir fakat işe gecikme ve devamsızlık gibi sorunları da beraberinde getirmektedir.

İlmlı bağlılık düzeyine sahip olan kişilerde ise sadakat ve güvenlik gibi duygular ön plana çıkarken, mesleki gelişme olanaklarının sınırlı olma ihtimali, kişisel gelişimi

olumsuz etkilemektedir. Örgüt içinde ise iş doyumunu yüksek olmakta ve işten ayrılma isteği azalmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın üyelik davranışlarının sınırlandırılması durumu ortaya çıkmaktadır.

Yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlarda mesleki gelişim sağlanmakta ve beklentiler karşılanmaktadır. Fakat değişmeye karşı mukavemet oluşmakta ve insan ilişkilerinde gerilim artmaktadır. Duruma örgütsel açıdan bakıldığında ise yüksek seviyede vazife rekabeti ve bu rekabetin sonucunda örgütsel hedeflerin karşılanması olumlu birer durumken; yenilenmede ve uyumda ortaya çıkan yoksunlaşma olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2000).

2.3.5 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Mesleği anlama, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının başlangıç noktasıdır. Bu süreci mesleki rolleri kabul etme, öğretme doyumunun sağlanması ve öğretmenin kurumda kabul görmesi süreçleri takip etmektedir. İş doyumunun sağlanmasının ardından örgütsel bağlılık gerçekleşmektedir. Mesleki rollerin kabullenilmesi ve kurumca benimsenme aşamalarında, kurumun değerleri, kurum kültürü ve diğer öğretmenler ile ilişkiler önem taşımaktadır (Celep, 2014).

2.3.6 Öğretmenin Bağlılık Odakları

Celep'e (2014) göre okula bağlılık, çalışma grubuna bağlılık ve mesleğe bağlılık öğretmenin bağlılık odaklarıdır.

Okula Bağlılık: Öğretmenin okula bağlılığı, öğretmenin kurumu ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır ve bu özdeşleşme hem öğretmen hem de öğrenci başarısı için önemli bir yere sahiptir (Celep, 2014).

Çalışma Grubuna Bağlılık: Öğretmenin, okulda çalışan diğer paydaşlarla kurduğu iletişim ve etkileşim bu kavramı açıklamaktadır ve kurulan bu iletişim öğretmenin çalışma grubuna olan sadakatini göstermektedir (Celep, 2014).

Mesleğe Bağlılık: Öğretmenin, mesleğinin gerektirdiği temel bilgi ve becerilere sahip olması, çağın şartlarına mesleki anlamda ayak uydurması ve yaptığı işten hoşnut olması bu kavramı açıklamaktadır (Celep, 2014).

Yukarda bahsi geçen bağlılık türleri bir araya geldiği zaman öğretmen hem öğrencilere hem topluma hem de kendisine faydalı olmaktadır. Okul içi ve dışı bütün

paydaşlar ile iletişim kurabilen öğretmen, hem okulunun hem de içinde yaşadığı toplumun beklentilerine karşılık vermektedir ve aynı zamanda okulun ve toplumun amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir yere ve role sahip olmaktadır.

2.4 KONUS İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.4.1. Konu ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik konusunda alan yazın tarandığı zaman karşımıza çıkan çalışmalardan bazularından aşağıda bahsedilmektedir.

Karip (1998) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri üzerine özel ve resmi kurum müdürlerini dahil ederek araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda ise özel okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitesi, resmi kurumlardaki müdürlere nazaran pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Çelik (1998) araştırmasında eğitim kurumu liderlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve eğitim kurumu müdürlerinin yöneticilik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda ise iki değişken arasında pozitif yönde bağ bulunduğu görülmüştür.

Baysal (2013) aracılığıyla ortaya konan çalışmada; ilköğretimde çalışan eğitim kurumu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Erdoğan, Morçin ve Bilgin (2014) tarafından, Adana ilinde A grubu acenteleri üzerinde yapılan ve çalışanların dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık algılarının incelendiği araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Yalçın ve Akan (2016) ortaya koydukları çalışmada; dönüşümcü liderlik davranışlarının iş yaşam standardı ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğundan bahsetmiştir.

Hatipoğlu ve Zengin (2018) tarafından işgörenlerin iş yaşam standardı ve liderlik türü arasındaki bağlantıyı tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırma neticesinde; dönüşümcü liderlik ile iş yaşam standardı arasında manalı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014) yaptıkları çalışmalarında; eğitim kurumu

yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üstünde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) yaptıkları çalışmaya okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Çalışmaya dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki bağlantı konu edinmiştir.

Çalışmanın neticesinde; örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu ve manalı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir. Yine aynı şekilde dönüşümcü liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kiriş ve Aslan (2019) yaptıkları araştırmaya konu olarak eğitim kurumu liderlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin meslek benlik algıları arasındaki bağlantıyı seçmişlerdir. Araştırmaya Muğla ili Menteşe ilçesinde görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir.

Çalışmanın neticesinde; ise konu edilen iki değişken arasında pozitif, manalı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir.

Dede (2019) tarafından yapılan araştırmaya dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılığın güven boyutu arasındaki bağlantıyı konu edinmiştir. Araştırmaya İstanbul Dudullu Organize Sanayi Bölgesinde görev yapan 315 çalışan dahil edilmiştir.

Araştırma neticesinde; dönüşümcü lidere duyulan güvenin dönüşümcü liderlik ilişkisinde aracı rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Kuğu (2019) tarafından yapılan çalışmaya İstanbul ili Anadolu yakasında resmi ve özel kurumlarda çalışan okul yöneticileri dahil edilmiştir. Çalışmaya dönüşümcü liderlik özellikleri ile sorun çözme kabiliyetleri arasındaki bağlantı konu edinmiştir.

Çalışmanın neticesinde; konu edinen iki değişken arasında negatif, manalı bir bağlantının bulunduğu belirlenmiştir.

Altın (2019) araştırmasına Balıkesir ilinde çalışmakta olan 410 öğretmeni dahil etmiştir. Yapılan araştırma neticesinde; öğretmenler, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Bahsi geçen değişkenlerin ise öğretmenlerin eğitim durumu ve branşları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bakan, vd. (2015) tarafından yapılan araştırmaya konu olarak okul yöneticileri tarafından uygulanan liderlik özellikleri üzerindeki öğretmen alguları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki seçilmiştir.

Araştırma sonucunda; elde edilen veriler değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin serbest bırakıcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin uygulanan liderlik stili hakkındaki bilgileri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda alan yazın tarandığı zaman karşımıza çıkan çalışmalardan bazularından aşağıda bahsedilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını konu alan araştırmalardan birisi Balay'ın (2000) yılında yaptığı araştırmadır. Bu araştırma Ankara ilinde özel okulda ve resmi kurumlarda görev alan öğretmen ve okul yöneticilerin örgütsel bağlılığını konu almıştır.

Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın, ortaöğretim kurum türüne, cinsiyete, eşin iş durumuna, özel aracın bulunup bulunmamasına göre farklılık oluşturmadığı, bununla beraber ek işe sahip olma ve buna ihtiyaç hissetmeye göre farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çalışma yılına, eğitim kurumu mezuniyetine, öğrenim seviyesine göre farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

Laçinoğlu (2010) tarafında yapılan tez çalışması Sakarya ilindeki ilköğretim öğretmenlerini kapsamıştır. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel itimat ve örgütsel vatandaşlık eylemleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışma neticesinde; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel itimat ve örgütsel vatandaşlık eylemleri arasında manalı ve örgütsel adaletin; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel alt boyutları ile olumlu anlamda ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir.

Karaköse'nin (2012) Rehberlik ve Araştırma Merkezinde yaptığı araştırmada kurumdaki çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş yaşam standartları arasındaki bağlantı irdelenmiştir. Çalışma sonucunda;

Değişkenler incelendiğinde duygusal bağlılığın kadınlarda daha düşük olduğu gözlenmiştir. Eş duyumu bağlılığında ise erkeklerin daha düşük olduğu görülmektedir. Nomatif bağlılığa bakıldığında ise erkeklerin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Branşlar incelendiğinde ise kurumda çalışan farklı branşlar arasında devam bağlılığı, nomatif bağlılık ve tükenmişlik düzeyi boyutlarında farklılıkların bulunduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ve çalışma yaşam kaliteleri incelendiğinde erkekler ile kadınlar arasında erkeklerin lehine pozitif ve anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Ertürk (2014) tarafından hazırlanan çalışma; Bolu ilinde çalışan öğretmenleri kapsamıştır. Araştırmada eğitim çalışanlarının iş güduları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki bağlantı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bazı sonuçlarından aşağıda bahsedilmektedir.

Araştırma sonucunda ise, eğitim çalışanlarının içsel motivasyon seviyelerinin yukarıda olduğu; dışsal motivasyon ve çalışma motivasyonu seviyelerinin ise orta seviyede bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkenine göre incelendiğinde ise; bu değişken algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyete göre bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında manalı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin yaşları büyüdükçe örgütsel bağlılık ve boyutları aynı zamanda iş motivasyonu ve boyutlarının doğru orantılı olarak arttığından bahsedilmiştir.

Kıdem değişkeni incelendiğinde ise; öğretmenlerin hizmet yılları yükseldikçe doğru orantılı olarak iş motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir.

Akün (2015) tarafından yapılan Adana ili Seyhan ilçesinde görev yapan öğretmenleri kapsayan araştırma eğitim kurumlarında çalışan idareci ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemiştir.

Araştırmada katılımcılara 28 yöneltilen 28 maddeden 3 tanesi diğerlerinden daha önemli görülmüştür. Bu maddeler; “iş garantisi benim için önemlidir”, “yönetici görevlendirmelerinin nesnel kriterlerle yapılması benim için önemlidir” ve “sosyal haklarımızın var olmasından ve sürekliliğinden emin olmak benim için önemlidir”. Bu araştırma iş güvencesinin ve yönetici seçiminin öğretmenler açısından hayati derecede önemli olduğunu göstermiştir.

Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan araştırmaya Zonguldak ili Ereğli ilçesinde görev yapan sınıf öğretmenleri dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise 155 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmaya konu olarak okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki bağlantı seçilmiştir.

Araştırma neticesinde ise; otoriter ve ilgisiz liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Demokratik liderlik özelliklerinin ise örgütsel bağlılığı pozitif şekilde ve manalı bir biçimde etkilediği saptanmıştır.

Yavuz, Koç ve Topaloğlu (2008)’de yaptıkları araştırmaya Ankara ilinde ilköğretim ve lisede görev yapan öğretmenleri dahil etmiştir. Araştırmanın örneklemini ise 500 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada örgütsel bağlılığa etki eden bazı demografik özellikler analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; hizmet yılı, ücret, yönetici olup olmadıkları ve eğitim kurumu değişkenleri arasında manalı bir bağlantı olduğu görülürken; öğretmenlik alanı ve cinsiyet faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir.

Erdoğan (2009) tarafından yapılan araştırmaya İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki 187 sınıf öğretmeni dahil edilmiştir. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık seviyeleri incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler incelendiğinde; cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığı etkilediği görülürken; okulda görev yaptıkları süre, öğrenim durumları gibi faktörlerin ise örgütsel bağlılığı etkilemediği tespit edilmiştir.

Yüce (2010) tarafından ortaya konan çalışma, Ankara ili Merkez ilçesinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya 450 öğretmen katılmıştır. Çalışma, tarama modelinde gerçekleşmiş betimsel bir araştırmadır. Araştırmaya ilköğretimde görev yapan eğitim kurumu müdürleri ve eğitim çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri konu edinmiştir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin hizmet süreleri ile örgütsel bağlılığın uyum ve özdeşleşme boyutları arasında olumlu ve manalı bir bağlantının bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma bağlılığın orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, hizmet yılı, alan, öğrenim durumu faktörlerinin ise örgütsel bağlılığı etkilemediği görülmüştür.

Motivasyon konusunda alan yazın tarandığı zaman karşımıza çıkan çalışmalardan bazılarında aşağıda bahsedilmektedir.

Öğretmenler açısından motivasyonu etkileyen etmenlerle ilgili literatürde çok ve çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Ada, vd., 2013; Çetinkanat, 2000). Bu araştırmalara okulun türü (Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit ve Aladağ, 2013), okulun lokasyonu, okulun fiziksel ve çevresel şartları (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Göksoy ve Argon, 2014), öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen etmenlere örnek olarak gösterilmektedir. Özgan ve Aslan (2018) ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörlerden birisi olarak göstermiştir. Bunlara ek olarak isteksiz tayinlerin ve öğretmenlerin bir kısmının istediği okullarda çalışmaması gibi durumların da öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği görülmüştür (Önen ve Doğaner, 2017). Yine öğretmen maaşlarının yetersizliği ve terfi etmenin zor olması öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Balaban, 2000).

Ateş, Yıldız ve Yıldız (2012) tarafından yapılan çalışmanın; örneklemini İstanbul ili Adalar ve Güngören ilçelerindeki 97 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Çalışmada,

Herzberg'in çift faktör kuramı, devlete ait eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? Sorusuna yanıt aranmıştır.

Çalışmanın neticesinde ise, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarını yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi etkenlerin etkilemediği görülmüştür. Meslekteki hizmet süresi göz önüne alındığında ise 10 yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin 10 yıldan az kıdeme sahip olan meslektaşlarına göre motivasyon seviyelerinin yukarıda olduğu belirlenmiştir.

Argon ve Ertürk (2013) yaptıkları araştırmaya Düzce ili Kaynaşlı ilçesinde ilköğretim kademesinde çalışan 166 öğretmen dahil edilmiştir. Çalışma nicel bir araştırmadır. Çalışmaya konu olarak öğretmenlerin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları seçilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve yaş değişkenlerinin içsel motivasyon algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca eğitim çalışanlarının kurumsal kimlik ve içsel motivasyonları arasında düşük seviyede, anlamlı ve olumlu bir bağlantı olduğu görülmüştür.

2.4.2. Konu ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü liderlik konusunda alan yazın tarandığı zaman karşımıza çıkan çalışmalardan bazularından aşağıda bahsedilmektedir.

Cailler (2014) tarafından yapılan çalışmada; dönüşümcü liderlik özelliklerinin kamu hizmet sektöründe motivasyonu doğrudan ya da dolaylı nasıl etkilediğine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ABD'de gerçekleştirilmiştir. Veriler ise, federal ve yerel yönetimler tarafından ortaya konulan çalışmalar üzerinden anket aracılığıyla toplanmıştır. Bu çalışma sonucunda; dönüşümcü liderlik özelliklerinin kamu hizmet sektörü üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Stejin, Bronkhorst ve Vermeeren (2015) tarafından yapılan çalışma Hollanda Belediyesi bünyesinde ortaya konmuştur. Araştırmada dönüşümcü liderlik özellikleri, amaçların tespiti ve çalışma süreçlerinde açığa çıkan motivasyon değişkenleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu araştırma sonucunda; benimsenen liderlik stiline çalışma motivasyonunu doğrudan etkilediği ortaya konmuştur.

Godoy ve Bresó (2013) ise ortaya koydukları araştırma iki İspanyol şirketinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya bu şirketlerde görev yapan 575 kişi katılmıştır. Araştırma

kurum içindeki dönüştürücü liderlik özelliklerinin iç motivasyona olan etkisinin belirlenmesini konu almıştır. Bu çalışma sonucunda; dönüştürücü liderlik özelliklerinin şirkette görev yapan katılımcıların içsel motivasyonları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Graves, Sarkis ve Zhu (2013) tarafından yapılan araştırma; işgörenlerin çevreci yaklaşımları kanıksaması ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ortaya konmuştur. Çalışmalarda test içerikleri kullanılmıştır. Bu araştırma neticesinde ise; dönüştürücü liderlik özelliklerinin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını yükselttiği ve bundan dolayı çalışanların çevreci yaklaşımlar sergileme ihtimalinin arttığı belirlenmiştir.

Motivasyon ve örgütsel bağlılık konusunda alan yazın tarandığı zaman karşımıza çıkan çalışmalardan bazılarında aşağıda bahsedilmektedir.

Lorenz, Beijaard, Buitink ve Hofman (2012) tarafından yapılan araştırmaya; lisede çalışan 1214 öğretmen dahil edilmiştir. Çalışmaya konu olarak öz yeterlik, iş doyumunu, güdülenme ve sadakat ile öğretmenlerin mesleki kimlik belirtileri arasındaki ilişkiler seçilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar; sınıf öz yeterliliği, öğretmenlerin ilişki doyumunu, duygusal mesleki bağlılık ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında manalı bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin öz yeterlilik derecelerinin mesleki bağlılık ve güdülenme düzeylerini etkilediği saptanmıştır.

Akhtar ve Iqbal (2017) yaptıkları çalışmaya Pakistanlı 84 öğretmeni dahil etmiştir. Çalışmada motivasyon ve eğitim çalışanlarının iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada 16 farklı branşta anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler, motivasyonun cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve kadın öğretmenlerin erkek meslektaşlarına nazaran performans seviyesinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Yeteri kadar maaş, ek eğitim destekleri, yerleşim ve sağlık desteği gibi dışsal motivasyon kaynaklarının öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca mesleki gelişim araçları, ders dışı aktiviteler ve okul kararlarına katılım gibi içsel motivasyon kaynaklarının öğretmenlerin performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda öğretmenlerin kazancının ve okulda var olan iş atmosferinin iş performansına etki ettiği ortaya konmuştur.

Jonathan (2015) tarafından yapılan araştırmaya Ogun İkenne Yerel Yönetim

alanındaki ortaokullarda çalışan 187 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmada; öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde; mesleki eğitim ve gelişim, durumsal iş faktörleri, ödül sistemleri ve ait olma duygusu gibi değişkenlerin motivasyonu etkilediği belirlenmiştir. Devlet okullarında görev yapan eğitim çalışanlarının düşük performans göstermesinin ve mesleğe yönelik sadakatlarının yeterli olmayışının okulda verimli çalışma düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir.

Nguni, Slegers ve Denessen (2006) yaptıkları araştırmaya Tanzanya'da 70 ilköğretim okulundan seçilen 560 öğretmen dahil edilmiştir. Çalışmaya konu olarak dönüşümsel ve işlemsel liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve eğitim çalışanlarının iş doyumuna etkileri seçilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, öğretmenlere verilen şartlı ödüllerin, maaş, terfi ve statünün; okula bağlılık konusundaki etkilerinin sınırlı olduğunu fakat öğretmenlerin istedikleri okulda görev yapamamalarının ise okula bağlılığı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca dönüşümsel ve iletişimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif anlamda bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Shah, Akhtar, Zafar ve Riaz (2012) yaptıkları araştırmaya 379 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmaya öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonuna etki eden değişkenler konu edinmiştir. Araştırma neticesinde; mesleki memnuniyet, ödül ve ceza sistemi ve insan kaynaklarını ilgilendiren kararlar içsel motivasyonu ve iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen veriler; becerilerin değerlendirilmesi, tanınma, adaletli denetim ve düzenli maaş artışı gibi değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Henkin ve Holliman (2009) tarafından ortaya konan çalışmada; eğitim çalışanlarının örgütsel sadakati, örgütsel çatışma, yenilik için yardım ve katılımcılık arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Çalışma neticesinde; öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Öğretmen – öğrenci ve öğretmen – okul yöneticileri arasındaki çatışmaların örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel bağlılık ve motivasyon hakkında çeşitli ve çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Fakat bahsi geçen üç değişkenin aynı anda çalışıldığı araştırmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önem taşımaktadır.

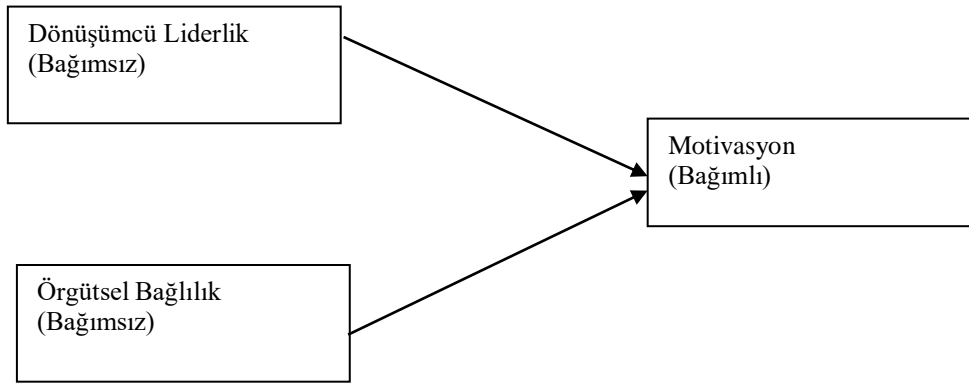
BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu aşamasında, araştırmada başvurulan yöntemden, çalışmanın evren ve örnekleminde, veri toplama araçlarından, uygulama sürecine ait detaylardan ve verilerin analiz sürecinden bahsedilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ/MODELİ

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini bulmanın amaçlandığı bu araştırma nicel ilişkisel tarama türündedir. Tarama modelleri, bir konu üzerinde var olan düşünceleri, alakaları, yetileri ve tutumları tespit etmeye çalışan bir modeldir (Karasar, 2005). İlişkisel tarama deseni ise, iki nicel değişkenin arasındaki ilişkinin bir korelasyon katsayısı temelinde açığa çıkarılmasıdır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). İlişkisel tarama araştırmaları, örneklem grubunun incelenen özelliklerinin arasındaki ilişkiyi herhangi bir müdahalede bulunmadan incelemeyi amaçlayan bir nicel araştırma desendir (Büyüköztürk vd., 2013). Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenlerinin motivasyon bağımlı değişkeni ile ilişkisi ve aynı zamanda bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu inceleneceği için araştırma ilişkisel tarama türünde değerlendirilmiştir. Araştırmanın ilişkisel kısmının şematik gösterimi Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın şematik gösterimi

Şekil 3.1 incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkenlerinin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik özellikleri olduğu görülmektedir. İsmi geçen bu bağımsız değişkenlerin; çalışmanın bağımlı değişkeni motivasyonu nasıl etkilediği bu çalışmanın

ana konusudur.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini Kırşehir ili Mucur ilçesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende 234 öğretmen bulunmaktadır. Bu durumda evren büyüklüğü 234 olarak değerlendirilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturacak kişiler, Kırşehir ili Mucur ilçesindeki eğitim kurumlarından basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Sürekli değişkenler için örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n_0 = [(tS)/d]^2$$

N: Evren büyüklüğü

t: güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri,

S: Evren değeri için tahmini standart sapma değeri

d: Sapma miktarı

Burada N = 234, d = 0.05, S = 0.5, güven düzeyi (1- α) 0.95 alınmış bu durumda t = 1.96'dır. Değerler yerine konulduğunda $n_0 = [(1.96 \times 0.5)/0.05]^2 = 384.16$ hesaplanır. n_0 yerine konulduğunda ise 145.55 değeri elde edilir. Buna göre en az 146 kişilik bir örneklem gerekmektedir.

Çalışma kapsamında hazırlanan online veri toplama araçları, öğretmenlere internet tabanlı dijital iletişim araçları aracılığıyla gönderilmiştir. Çalışma kapsamında 163 katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan veri temizliği neticesinde öğretmenlere ulaşan anketlerden 156 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan 156 öğretmenin bazı demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örneklemin demografik özellikleri

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	93	59.6
	Erkek	63	40.4
Eğitim Durumu	Lisans	106	67.9
	Yüksek Lisans	45	28.8
	Doktora	5	3.2
Okul Türü	Okul Öncesi	23	14.7
	İlkokul	27	17.3
	Ortaokul	52	33.3
	Lise	54	34.6
Kıdem Yılı	1-5 yıl	33	21.2
	6-10 yıl	34	21.8
	11-15 yıl	40	25.6
	16-20 yıl	24	15.4
	21 yıl ve üzeri	25	16.0
Toplam		156	100

Tablo 3.1 incelendiğinde; katılımcıların %59.6'sını kadınlar, %40.4'ünü erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların %67.9'nun 106 kişi ile lisans eğitim düzeyine, %28.8'inin 45 kişi ile yüksek lisans eğitim düzeyine ve %3.2'sinin 5 kişi ile doktora eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %14.7'si 23 kişi ile okul öncesi öğretmeni, %17.3'ü 27 kişi ile ilkokul öğretmeni, %33.3'ü 52 kişi ile ortaokul öğretmeni ve %34.6'sı 54 kişi ile lise öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların %21.2'si 33 kişi ile 1-5 yıl arasında, %21.8'i 34 kişi ile 6-10 yıl arasında, %25.6'sı 40 kişi ile 11-15 yıl arasında, %15.4'ü 24 kişi ile 16-20 yıl arasında ve %16'sı 25 kişi ile 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında bir anket ve üç ölçek kullanılmıştır. Anket ve ölçekler aşağıda tanıtılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu

Bu form, çalışmaya dahil olan öğretmenlerin, "cinsiyet, kıdem yılı, eğitim düzeyi, okul türü" gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Motivasyon Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için kullanılacak olan; Mesleki Motivasyon Ölçeği'nin birinci şekli Sağır (2004) aracılığıyla ortaya konmuş, daha sonra Yıldırım (2006) aracılığıyla eğitim kurumları için tasarlanmıştır. Ölçek "Ekonomik Motivasyon, Psiko-sosyal Motivasyon, Örgütsel- Yönetsel Motivasyon" üç başlık ve 30 maddeden oluşmaktadır ve ölçek altılı Likert şeklinde tasarlanmıştır (Karadağ, Baloğlu, Küçük, 2010). Ölçekte bulunan 1., 4., 18., 21. maddeler, Ekonomik Faktörler ile alakalı, 5., 10., 11., 12., 13., 16., 19., 25., 28., 29., 30. maddeler Psiko-Sosyal Faktörler ile alakalı, 2., 3., 6., 7., 8., 9., 14., 15., 17., 20., 22., 23., 24., 26., 27. maddeler de Örgütsel Yönetsel Faktörler ile alakalıdır. (İlter, 2019). Ölçek için yapılan bilimsel hesaplamalar sonucunda ölçek güvenilir olarak değerlendirilmektedir. (Yıldırım, 2006).

Ölçeğe ilişkin yapılan güvenirlik çalışmasında birinci bölümde yer alan "Çalışma hayatınızla ilgili aşağıdaki maddeler sizi ne derecede motive eder?" soruları için Cronbach Alfa değeri .95, anketin ikinci bölümünde yer alan "Çalışma hayatınızla ilgili aşağıdaki maddeler beklentilerinizi ne ölçüde karşılıyor?" soruları için Cronbach Alfa değeri .95 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında anketin bu haliyle güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilmektedir (Yıldırım, 2006).

Mevcut araştırma kapsamında alfa katsayısı ekonomik motivasyon boyutu için .81, psiko-sosyal motivasyon boyutu için .93, örgütsel-yönetsel motivasyon boyutu için .96 ve ölçeğin geneli için .97 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada yer verilen motivasyon ölçeği yaygın şekilde kullandığı için geçerliliği kabul edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini tespit etmek hedefiyle uygulanacak olan ve Balay (2000) aracılığıyla tasarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği "uyum, özdeşleme ve içselleştirme" başlıklarında toplam 27 maddeden oluşmaktadır (Günce,

2013). 1–8. maddeler arasında bulunan sorular örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum alt boyutunu, 9–16. Maddeler arasında bulunan sorular ölçeğin özdeşleşme alt boyutunu ve 17–27. maddeler arasında bulunana sorular ise ölçeğin içselleştirme alt boyutunu göstermektedir (İlter, 2019). Ölçek “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a olarak 1’den 5’ e kadar puanlandırılmıştır (Balay, 2000). Ölçekte 1-8. maddeler olumsuz yazılmıştır (Mutlu, 2013: 83).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin her boyutu için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Alfa katsayısı birinci boyut için .79, ikinci boyut için .89 ve üçüncü boyut için .93 olarak ölçülmüştür. Ölçek için yapılan bilimsel hesaplamalar sonucunda ölçek güvenli olarak değerlendirilmektedir. (Balay, 2000).

Mevcut araştırma kapsamında alfa katsayısı uyum boyutu için .86, özdeşleşme boyutu için .93, içselleştirme boyutu için .96 ve ölçeğin geneli için .84 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada yer verilen örgütsel bağlılık ölçeği yaygın şekilde kullandığı için geçerliliği kabul edilmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellik düzeylerini tespit etmek hedefiyle kullanılacak olan ve Taş ve Çetiner (2011) tarafından geliştirilen ve iki ayrı bölümden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği beşli Likert tipinde tasarlanmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik testleri ölçeğin tutarlı ve güvenli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak ölçülmüştür. Ölçekte yer alan 19. Madde ters kodlanmıştır (Çetiner, 2011).

Mevcut araştırma kapsamında alfa katsayısı ölçeğin geneli için .98 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada yer verilen dönüşümcü liderlik ölçeği yaygın şekilde kullandığı için geçerliliği kabul edilmiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında araştırma sorularını cevaplamak için hangi istatistiksel tekniklerin uygulanacağını belirlemek amacıyla ilk olarak kayıp değerler ve uç değerlere bakılmıştır. Veri setinde kayıp değer bulunmadığı belirlenmiştir. Olumsuz maddeler olan örgütsel bağlılık ölçeğinin 1 ve 8. maddeleri ile dönüşümcü liderlik ölçeğinin 19. maddesi ters kodlanmıştır. Uç değerler araştırılmıştır. Tek değişkenli uç değerler için ölçeklere ve alt boyutlarına ait puanlar Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı dışında kalan 1 tane değer veri setinden atılmıştır. Çok değişkenli uç değerler için Mahanalobis uzaklık

değerleri hesaplanmış ve 0.01'den küçük 6 tane değer bulunduğ u tespit edilmiştir. Uç değerlerin temizlenmesinin ardından 163 kişinin bulunduğ u veri setinden 7 kişiye ait veri, veri setinden atılmış tır ve kalan 156 kişiye ait verilerle analizler yapılmış tır.

Araştırma sorularını cevaplamak için, hangi istatistiksel tekniklerin uygulanacağına karar vermek hedefiyle ilk olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmış tır. Verilerin normalliğini test etmeye yönelik Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış tır, histogram grafikleri, çarpıklık ve basıklık değerleri irdelenmiş tır. Normallik testi neticesi Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Örnekleme ilişkin normallik değerleri*

	Dönüşümcü Liderlik	Motivasyon	Örgütsel Bağlılık	Uyum	Özdeşleşme	İşselleştirme	Ekonomik	Psiko sosyal	Örgütsel - Yönetmel
n	156	156	156	156	156	156	156	156	156
\bar{X}	100.61	110.72	95.04	17.31	25.51	38.85	13.89	42.44	54.39
S	25.17	33.42	22.13	7.16	8.34	10.30	4.84	12.18	17.55
Median	102	112.50	94.50	16	25	40	14	43	54
Minimum	33	30	43	8	8	11	4	11	15
Maksimum	143	180	135	35	40	55	24	66	90
Kolmogorov-Smirnov	.055	.055	.065	.111	.077	.060	.074	.047	.047
P	.200	.200	.200	.000	.025	.200	.034	.200	.200
Çarpıklık	-.33	-.08	-.16	.55	-.03	-.47	-.21	-.01	-.01
Basıklık	-.58	-.55	-.76	-.65	-.99	-.18	-.51	-.53	-.60

Kolmogorov- Smirnov testi sonuçlarına göre; psiko sosyal ($p=.047$) ve örgütsel yönetmel motivasyona ($p=.047$) ait puanlar normal dağılım göstermektedir ($p < .05$). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre dönüşümcü liderlik (çarpıklık = $-.33$ ve basıklık = $-.58$), motivasyon (çarpıklık = $-.08$ ve basıklık = $-.55$), örgütsel bağlılık (çarpıklık = $-.16$ ve basıklık = $-.76$), uyum (çarpıklık = $.55$ ve basıklık = $-.65$), özdeşleşme (çarpıklık = $-.03$ ve basıklık = $-.99$), işselleştirme (çarpıklık = $-.47$ ve basıklık = $-.18$), ekonomik (çarpıklık = $-.21$ ve basıklık = $-.51$), psiko sosyal (çarpıklık = $-.01$ ve basıklık = $-.53$) ve örgütsel yönetmel (çarpıklık = $-.01$ ve basıklık = $-.60$)

.55), örgütsel bağlılık (çarpıklık = -.16 ve basıklık = -.76), uyum (çarpıklık = .55 ve basıklık = -.65), özdeşleşme (çarpıklık = -.03 ve basıklık = -.99), içselleştirme (çarpıklık = -.47 ve basıklık = -.18), ekonomik (çarpıklık = -.21 ve basıklık = -.51) puanlarının normal dağıldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların ölçek boyutlarına katılma seviyesini saptamak için dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerine [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü baz alınarak adım hesabı yapılmıştır. Formülde değerler yerleştirildiğinde (5-1)/5 = 0.80 değeri bulunmuştur ve Tablo 3.3'te ifade edilmiştir.

Tablo 3.3. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ölçekleri ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri

\bar{X}	Karar
1.00 -1.80	Çok Düşük
1.81 – 2.60	Düşük
2.61 – 3.40	Orta
3.41 – 4.20	Yüksek
4.21 – 5.00	Çok Yüksek

k: madde sayısı

Tablo 3.3 incelendiğinde: “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve alt boyut ortalama puanlarının, çok düşük ile çok yüksek arasında derecelendirildiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların boyutlarına katılma düzeyini saptamak için motivasyon ölçeğine [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü formülü baz alınarak adım hesabı yapılmıştır. Formülde değerler yerleştirildiğinde (6-1)/6 = 0.83 değeri bulunmuştur ve Tablo 3.4'te ifade edilmiştir.

Tablo 3.4. Motivasyon ölçeği ortalama puanları için değerlendirme ölçütleri

\bar{X}	Karar
1.00 -2.66	Düşük
2.67 – 4.33	Orta
4.34 – 6.00	Yüksek

k: madde sayısı

Tablo 3.4 incelendiğinde; “Motivasyon Ölçeği” ve alt boyut ortalama puanlarının düşük ile yüksek arasında derecelendirildiği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan çoklu bağlantılılık test sonuçları Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Çoklu bağlantılılık testi sonuçları

Değişken	Tolerans	VIF	CI
Dönüşümcü Liderlik	.441	2.269	9.508
Örgütsel Bağlılık	.441	2.269	14.702

Tablo 3.5 incelendiğinde; Tolerans değerinin .20’den daha büyük, VIF değerinin 10’dan düşük ve CI değerinin 30’dan küçük olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında .75 korelasyon bulunmaktadır. Bu veriler değerlendirildiğinde; çoklu bağlantılılık sorunu olmadığından bahsedilebilir (Büyüköztürk, 2011).

Araştırma kapsamında verileri analiz etmede betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, ortanca), demografik özelliklere göre farkın incelenmesinde ilişkisiz örneklem t testi ve ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), ilişkilerin incelenmesinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmadaki veriler analiz edilirken IBM SPSS yazılımından faydalanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, analizler sonucunda elde edilen nicel veriler üzerinde öncelikle öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ve öğretmenlerin motivasyon algıları incelenmiştir. Daha sonra okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları bağımsız değişkenler (cinsiyet, eğitim seviyeleri, kıdem yılı, okul türü) bakımından ayrı ayrı ele alınıp incelenmiştir. Ardından; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları arasındaki bağlantıyı tespit etmek için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Son olarak, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının, birlikte, öğretmenlerin motivasyon algılarını manidar bir şekilde yordayıp yordamadığını tespit etmek maksadıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. BİRİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında; Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları ne düzeydedir? sorusuna ait bulgular ifade edilmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin bulgular

Bu başlık altında okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise eğitim kademelerindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon algıları her bir alt boyut için tek tek irdelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ölçeklerindeki her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, katılımcıların her maddeye katılma düzeyleri **“1.00–1.80: Çok düşük”**, **“1.81–2.60: Düşük”**, **“2.61–3.40: Orta”**, **“3.41–4.20: Yüksek”**, **“4.21–5.00: Çok yüksek”** olarak değerlendirilmiştir. Motivasyon ölçeğinde ise; katılımcıların her maddeye katılma düzeyi **“1.00–2.66: Düşük”**, **“2.67–4.33: Orta”**, **“4.34–6.00: Yüksek”** olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalara ait veriler, Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları

Ölçek/Boyut	N	\bar{X}	Ss	Karar
Dönüşümcü Liderlik	156	3.81	25.17	Yüksek
Motivasyon	156	3.69	33.42	Orta
Örgütsel Bağlılık	156	3.52	22.13	Yüksek
Uyum	156	2.16	7.16	Düşük
Özdeşleşme	156	3.19	8.34	Orta
İçselleştirme	156	3.53	10.30	Yüksek
Ekonomik Motivasyon	156	3.47	4.84	Orta
Psiko – Sosyal Motivasyon	156	3.86	12.18	Orta
Örgütsel - Yönetmel Motivasyon	156	3.63	17.55	Orta

k: madde sayısı

Tablo 4.1 incelendiğinde; yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin ($\bar{X}=3.81$) yüksek olduğu, katılımcıların motivasyon düzeylerinin ($\bar{X}=3.69$) orta seviyede olduğu, örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{X}=3.52$) yüksek olduğu, uyum boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=2.16$) düşük olduğu, özdeşleşme boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=3.19$) orta seviyede olduğu, içselleştirme boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=3.53$) yüksek olduğu, ekonomik motivasyon boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=3.47$) orta düzeyde olduğu, psiko-sosyal motivasyon boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=3.86$) orta seviyede olduğu ve örgütsel-yönetmel motivasyon boyutu düzeylerinin ($\bar{X}=3.63$) orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.2. İKİNCİ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında ikinci araştırma sorusuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasına ait bulgular

Bu aşamada yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin, katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı

farklılık gösterip göstermediği, bütün ölçek ve ölçek alt boyutlarında, bağımsız gruplar için t-testi ile irdelenmiş ve neticeler Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	N	X	S	Sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	93	101.38	25.93	154	.468	.640
	Erkek	63	99.46	24.16			
Motivasyon	Kadın	93	108.61	33.12	154	.956	.341
	Erkek	63	113.82	33.89			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	93	95.60	21.06	154	.381	.704
	Erkek	63	94.22	23.77			
Uyum	Kadın	93	17.02	6.97	154	.619	.537
	Erkek	63	17.74	7.46			
Özdeşleşme	Kadın	93	25	8.68	154	.922	.358
	Erkek	63	26.25	7.80			
İçselleştirme	Kadın	93	39.62	9.21	154	1.137	.257
	Erkek	63	37.71	11.71			
Ekonomik Motivasyon	Kadın	93	13.37	5.18	154	1.656	.100
	Erkek	63	14.67	4.21			
Psiko sosyal Motivasyon	Kadın	93	42.28	11.40	154	.194	.846
	Erkek	63	42.67	13.34			
Örgütsel – Yönetmel Motivasyon	Kadın	93	52.97	17.69	154	1.233	.220
	Erkek	63	56.49	17.27			

Tablo 4.2 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetine göre; dönüşümcü liderlik ($t_{154} = .468, p > .05$), motivasyon ($t_{154} = .956, p > .05$), örgütsel bağlılık ($t_{154} = .381, p > .05$), uyum ($t_{154} = .619, p > .05$), özdeşleşme ($t_{154} = .922, p > .05$), içselleştirme ($t_{154} = 1.137, p > .05$), ekonomik motivasyon ($t_{154} = 1.656, p > .05$), psiko-sosyal motivasyon ($t_{154} = .194, p > .05$) ve örgütsel-yönetmel motivasyon ($t_{154} = 1.233, p > .05$) ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle cinsiyet değişkeninin; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerinde farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu konu üzerinde; kadın ve erkek katılımcıların benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin eğitim durumun değişkenine göre farklılaşmasına ait bulgular

Bu başlık altında; doktora eğitim durumuna sahip katılımcıların sayısı analiz yapmak için yetersiz olduğundan dolayı doktora ve yüksek lisans eğitim durumu verileri lisansüstü olarak birleştirilmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin, katılımcıların eğitim durumuna göre; istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar için t-testi yardımı ile bütün ölçek ve ölçek alt boyutları için irdelenmiş ve neticeler tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim durumuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri

Ölçek/Boyut	Eğitim Durumu	N	X	S	Sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	106	102.16	25.96	154	1.122	.264
	Lisansüstü	50	97.32	23.31			
Motivasyon	Lisans	106	112.68	34.88	154	1.068	.287
	Lisansüstü	50	106.56	30.00			
Örgütsel Bağlılık	Lisans	106	97.65	22.10	154	2.167	.032
	Lisansüstü	50	89.52	21.38			
Uyum	Lisans	106	16.24	6.97	154	2.800	.006
	Lisansüstü	50	19.60	7.07			
Özdeşleşme	Lisans	106	25.96	8.73	154	.995	.322
	Lisansüstü	50	24.54	7.41			
İçselleştirme	Lisans	106	39.92	10.03	154	1.909	.058
	Lisansüstü	50	36.58	10.57			
Ekonomik Motivasyon	Lisans	106	13.99	5.08	154	.373	.710
	Lisansüstü	50	13.68	4.32			
Psiko sosyal Motivasyon	Lisans	106	43.58	12.42	154	1.713	.089
	Lisansüstü	50	40.02	11.39			
Örgütsel – Yönetmelik Motivasyon	Lisans	106	55.11	18.47	154	.747	.456
	Lisansüstü	50	52.86	15.50			

Tablo 4.3 incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumuna göre; dönüşümcü liderlik ($t_{154} = 1.122, p > .05$), motivasyon ($t_{154} = 1.068, p > .05$), özdeşleşme ($t_{154} = .925, p > .05$), içselleştirme ($t_{154} = 1.909, p > .05$), ekonomik motivasyon ($t_{154} = .373, p > .05$), psiko-sosyal motivasyon ($t_{154} = 1.713, p > .05$) ve örgütsel-yönetimsel motivasyon ($t_{154} = 1.747, p > .05$) ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle eğitim durumu değişkeninin; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmen motivasyon düzey puanı; özdeşleşme, içselleştirme, ekonomik motivasyon, psiko-sosyal motivasyon ve örgütsel-yönetimsel motivasyon alt boyut puanları üzerinde farkın bulunmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre; örgütsel bağlılık ($t_{154} = 2.167, p < .05$) ve uyum ($t_{154} = 2.800, p < .05$) ortalama puanlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Başka bir anlatımla; lisans düzeyi eğitim seviyesine sahip katılımcıların ($X = 97.65$), lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılardan ($X = 89.52$) daha yüksek oranda örgütsel bağlılık gösterdikleri bulunmuştur. Ayrıca, lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcıların ($X = 19.60$), lisans düzeyi eğitim seviyesine sahip katılımcılardan ($X = 16.24$) daha yüksek uyum puanı ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin kıdem yılı değişkenine göre farklılaşmasına ait bulgular

Katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puanlarının öncelikle normal bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu durumda ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır ve analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.4'te, ANOVA neticesi Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Bu bölümde kıdem yılı 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların sayısı analiz yapmak için yetersiz olduğundan dolayı; buradaki veriler kıdem yılı 16-20 olan katılımcılarla birleştirilmiş ve analize kıdem yılı; 16 yıl ve üzeri olarak devam edilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Yıl	N	X	S
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	33	99.33	24.10
	6-10 yıl	34	101.97	31.40
	11-15 yıl	40	99.78	23.11
	16 yıl ve üzeri	49	101.20	23.30
Motivasyon	1-5 yıl	33	111.15	33.45
	6-10 yıl	34	106.65	34.93
	11-15 yıl	40	97.92	30.43
	16 yıl ve üzeri	49	115.76	34.98
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	33	92.12	19.36
	6-10 yıl	34	94	25.57
	11-15 yıl	40	89.90	22.53
	16 yıl ve üzeri	49	101.94	19.82
Uyum	1-5 yıl	33	19.48	7.07
	6-10 yıl	34	17.29	7.72
	11-15 yıl	40	17.90	7.38
	16 yıl ve üzeri	49	15.39	6.28
Özdeşleşme	1-5 yıl	33	25.06	6.91
	6-10 yıl	34	25.12	10.29
	11-15 yıl	40	24.08	7.29
	16 yıl ve üzeri	49	27.24	8.46
İçselleştirme	1-5 yıl	33	38.55	8.66
	6-10 yıl	34	38.18	11.38
	11-15 yıl	40	35.73	11.11
	16 yıl ve üzeri	49	42.08	9.15
Ekonomik Motivasyon	1-5 yıl	33	14.30	4.65
	6-10 yıl	34	12.41	5.10
	11-15 yıl	40	14	4.47
	16 yıl ve üzeri	49	14.55	5
Psiko-Sosyal Motivasyon	1-5 yıl	33	41.94	12.52
	6-10 yıl	34	42.32	12.31
	11-15 yıl	40	40.70	11.54
	16 yıl ve üzeri	49	44.27	12.47
Örgütsel-YönetSEL Motivasyon	1-5 yıl	33	54.91	17.56
	6-10 yıl	34	51.91	18.63
	11-15 yıl	40	52.95	15.61
	16 yıl ve üzeri	49	56.94	18.43

Tablo 4.4 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının 101.97 ile 99.33 arasında değiştiği, motivasyon puanlarının 115.76 ile 97.92 arasında değiştiği, örgütsel bağlılık puanlarının 101.94 ile 89.90 arasında değiştiği, uyum puanlarının 19.48 ile 15.39 arasında değiştiği, özdeşleşme puanlarının 27.24 ile 24.08 arasında değiştiği, içselleştirme puanlarının 42.08 ile 35.72 arasında değiştiği, ekonomik motivasyon puanlarının 14.55 ile 12.41 arasında değiştiği, psiko-sosyal motivasyon puanlarının 44.27 ile 40.70 arasında değiştiği ve örgütsel yönetsel motivasyon puanlarının 56.94 ile 51.91 arasında değiştiği görülmektedir.

Bununla beraber yalnızca betimsel istatistiklere göre fark bulunup bulunmadığı hakkında karar verilememektedir. Bu yüzden ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir. Tablo 4.5'te katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin test sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların kıdem yılına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri

Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Fark	P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	161.909	3	53.970	.084	-	.969
	Gruplar İçi	98013.238	152	644.824			
	Toplam	98175.147	155				
Motivasyon	Gruplar Arası	2189.421	3	729.807	.649	-	.585
	Gruplar İçi	170916.168	152	1124.448			
	Toplam	173105.590	155				
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3706.754	3	1235.585	2.600	-	.054
	Gruplar İçi	72225.931	152	475.171			
	Toplam	75932.686	155				
Uyum	Gruplar Arası	351.075	3	117.025	2.345	-	.075
	Gruplar İçi	7584.534	152	49.898			
	Toplam	7935.609	155				
Özdeşleşme	Gruplar Arası	241.749	3	80.583	1.164	-	.326
	Gruplar İçi	10527.244	152	69.258			
	Toplam	10768.994	155				
İçselleştirme	Gruplar Arası	920.838	3	306.946	3.008	3-4	.032
	Gruplar İçi	15512.771	152	102.058			
	Toplam	16433.609	155				
Ekonomik Motivasyon	Gruplar Arası	101.820	3	33.940	1.461	-	.228
	Gruplar İçi	3531.327	152	23.332			
	Toplam	3633.147	155				
Psiko Sosyal Motivasyon	Gruplar Arası	293.088	3	97.696	.654	-	.581
	Gruplar İçi	22689.271	152	149.272			
	Toplam	22982.359	155				
Örgütsel – Yönetsel Motivasyon	Gruplar Arası	618.969	3	206.323	.665	-	.575
	Gruplar İçi	47130.179	152	310.067			
	Toplam	47749.147	155				

p<.05

Tablo 4.5 incelendiğinde; katılımcıların kıdem yılına göre; içselleştirme boyutu ($t_{152}=.032$; $p<.05$) haricinde, diğer ölçek ve boyut puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Başka bir anlatımla; katılımcıların kıdem yılının, özdeşleşme boyutu dışında, diğer ölçek ve boyut puanları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı

belirlenmiştir.

Katılımcıların kıdem yılına göre; içselleştirme boyutunda ($t_{152}=0.032$; $p<.05$) anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Test sonucunda bu farkın 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcılar ile 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar arasında gerçekleştiği görülmüştür. Kıdem yılı 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların, içselleştirme boyut puan ortalamasının ($\bar{X} = 42.08$), 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan ($\bar{X} = 35.13$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin okul türü değişkenine göre farklılaşmasına ait bulgular

Katılımcıların okul türüne göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon puanlarının, uyum puanı haricinde, normal bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Normal dağılım gösteren puanlara ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır ve analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 4.6 da, ANOVA neticesi Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Katılımcıların okul türüne göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine ilişkin betimsel istatistikleri

Ölçek/Boyut	Okul Türü	N	X	S
Dönüşümcü Liderlik	Okul Öncesi	23	101.39	23.91
	İlkokul	27	90.70	23.44
	Ortaokul	52	108.73	23.94
	Lise	54	97.41	25.86
Motivasyon	Okul Öncesi	23	113.78	33.28
	İlkokul	27	100.81	32.25
	Ortaokul	52	114.44	37.59
	Lise	54	110.78	29.48
Örgütsel Bağlılık	Okul Öncesi	23	91.26	21.94
	İlkokul	27	82.67	20.47
	Ortaokul	52	104.42	20.36
	Lise	54	93.81	21.36
Uyum	Okul Öncesi	23	20	7.24
	İlkokul	27	22.22	7.40
	Ortaokul	52	13.77	5.20
	Lise	54	17.13	6.88
Özdeşleşme	Okul Öncesi	23	24.74	7.89
	İlkokul	27	23.56	7.05
	Ortaokul	52	28.56	7.97
	Lise	54	23.87	8.82
İçselleştirme	Okul Öncesi	23	38.52	10.02
	İlkokul	27	33.33	9.56
	Ortaokul	52	41.64	10.41
	Lise	54	39.07	9.80
Ekonomik Motivasyon	Okul Öncesi	23	14.43	4.58
	İlkokul	27	13.26	4.25
	Ortaokul	52	13.92	5.58
	Lise	54	13.94	4.55
Psiko-Sosyal Motivasyon	Okul Öncesi	23	42.65	12.28
	İlkokul	27	37.67	12.15
	Ortaokul	52	44.38	13.58
	Lise	54	42.85	10.27
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon	Okul Öncesi	23	56.70	17.94
	İlkokul	27	49.89	17.08
	Ortaokul	52	56.13	19.24
	Lise	54	53.98	15.89

Tablo 4.6 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının 108.73 ile 90.70 arasında değiştiği, motivasyon puan ortalamalarının 114.44 ile 100.81 arasında değiştiği, örgütsel bağlılık puanlarının 104.42 ile 82.67 arasında değiştiği, uyum puanlarının 22.22 ile 13.77 arasında değiştiği, özdeşleşme puanlarının 28.56 ile 23.56 arasında değiştiği, içselleştirme puanlarının 41.64 ile 33.33 arasında değiştiği, ekonomik motivasyon puanlarının 14.43 ile 13.26 arasında değiştiği, psiko-sosyal motivasyon puanlarının 44.38

ile 37.67 arasında değiştiği ve örgütsel yönetsel motivasyon puanlarının 56.70 ile 49.89 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla beraber yalnızca betimsel istatistiklere göre fark bulunup bulunmadığı hakkında karar verilememektedir. Bu yüzden ANOVA tablosunun incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.7. Katılımcıların okul türüne göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri

Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Fark P
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar Arası	6646.772	3	2215.591	3.679	2-3 .014
	Gruplar İçi	91528.376	152	602.160		
	Toplam	98175.147	155			
Motivasyon	Gruplar Arası	3585.442	3	1195.147	1.072	- .363
	Gruplar İçi	169520.147	152	1115.264		
	Toplam	173105.590	155			
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	9121.411	3	3040.470	6.917	2-3 <.001
	Gruplar İçi	66811.275	152	439.548		
	Toplam	75932.686	155			
Özdeşleşme	Gruplar Arası	744.973	3	248.324	3.765	3-4 .012
	Gruplar İçi	10024.021	152	65.948		
	Toplam	10768.994	155			
İçselleştirme	Gruplar Arası	1230.108	3	410.036	4.099	2-3 .008
	Gruplar İçi	15203.501	152	100.023		
	Toplam	16433.609	155			
Ekonomik Motivasyon	Gruplar Arası	17.784	3	5.928	.249	- .862
	Gruplar İçi	3615.363	152	23.785		
	Toplam	3633.147	155			
Psiko Motivasyon	Gruplar Arası	822.019	3	274.006	1.879	- .135
	SosyalGruplar İçi	22160.340	152	145.792		
	Toplam	22982.359	155			
Örgütsel – Motivasyon	Gruplar Arası	836.572	3	278.857	.904	- .441
	YönetselGruplar İçi	46912.575	152	308.635		
	Toplam	47749.147	155			

Tablo 4.7 incelendiğinde; katılımcıların okul türüne göre; motivasyon, ekonomik motivasyon, psiko sosyal motivasyon ve örgütsel motivasyon puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; katılımcıların okul türünün; motivasyon, ekonomik motivasyon, psiko sosyal motivasyon ve örgütsel yönetsel motivasyon puanları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların okul türüne göre; dönüşümcü liderlik ($F_{(3-152)}=3.679$), örgütsel bağlılık ($F_{(3-152)}=6.917$), özdeşleşme ($F_{(3-152)}=3.765$) ve içselleştirme ($F_{(3-152)}=4.099$) puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek hedefiyle post-hoc testi uygulanmıştır.

Scheffe test sonucuna göre; okul türü ortaokul olan katılımcıların ($X= 108.73$) dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının, okul türü ilkokul olan katılımcılardan ($X = 90.70$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların ($X = 104.42$) örgütsel bağlılık puan ortalamalarının, okul türü ilkokul olan katılımcılardan ($X = 82.67$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların ($X = 28.56$) özdeşleşme puan ortalamalarının, okul türü lise olan katılımcılardan ($X = 23.87$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların ($X = 41.64$) içselleştirme puan ortalamalarının, okul türü ilkokul olan katılımcılardan ($X = 33.33$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca katılımcıların uyum puan ortalamaları, okul türüne göre normal bir dağılım göstermediği için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis test sonuçları tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcıların okul türüne göre uyum düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis test sonucu

Eğitim Derecesi	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p
Okul Öncesi	23	95.48	3	27.54	<.001
İlkokul	27	107.91			
Ortaokul	52	56.13			
Lise	54	78.11			

p<.05

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların okul türüne göre; uyum düzeyleri arasında

anlamli bir farklılık olduğu gör÷lmektedir ($p < .05$). Farkın hangi gruplarda olduğunu tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U testinin neticeleri tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcıların okul türüne göre uyum düzeylerine ilişkin sonuçlar

Grup	N	Mean Rank	Sum Of Ranks	P
Okul Öncesi	23	22.91	527.00	.246
İlkokul	27	27.70	748.00	
Okul Öncesi	23	51.80	1191.50	<.001
Ortaokul	52	31.89	1658.50	
Okul Öncesi	23	44.76	1029.50	.140
Lise	54	36.55	1973.50	
İlkokul	27	56.70	1531.00	<.001
Ortaokul	52	31.33	1629.00	
İlkokul	27	51.50	1390.50	.004
Lise	54	35.75	1930.50	
Ortaokul	52	45.90	2387.00	.012
Lise	54	60.81	3284.00	

Tablo 4.9 incelendiğinde; katılımcıların okul türüne göre uyum puan ortalamaları arasında anlamli bir farklılık olduğu gör÷lmektedir. Mann-Whitney U test sonucuna göre; okul türü okul öncesi olan katılımcıların ($\bar{X} = 51.80$) uyum puan ortalamalarının, okul türü ortaokul olan katılımcılardan ($\bar{X} = 31.89$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ilkokul olan katılımcıların ($\bar{X} = 56.70$) uyum puan ortalamalarının, okul türü ortaokul olan katılımcılardan ($\bar{X} = 31.33$) daha yüksek olduğu gör÷lmüştür.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgular

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri arasındaki bağlantıyı saptamak hedefiyle Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır ve bulunan veriler Tablo 4.10'da verilmiştir.

4.3. ÜÇÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında üçüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.10. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki (n=156)

	Dönüşümcü Liderlik	Motivasyon	Örgütsel Bağlılık	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme	Ekonomik	Psiko Sosyal	Örgütsel Yönetmel
Dönüşümcü Liderlik		.76**	.75**	-.53**	.72**	.66**	.62**	.75**	.75**
Motivasyon			.73**	-.50**	.67**	.69**	.90**	.96**	.99**
Örgütsel Bağlılık				-.78**	.89**	.89**	.57**	.78**	.70**
Uyum					-.57**	-.51**	-.39**	-.50**	-.49**
Özdeşleşme						.70**	.54**	.70**	.64**
İçselleştirme							.53**	.76**	.64**
Ekonomik Motivasyon								.79**	.89**
Psiko Sosyal Motivasyon									.92**
Örgütsel Yönetmel Motivasyon									

*: .05 düzeyinde anlamlı, **: .01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .76, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça motivasyon puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .76, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça örgütsel bağlılık puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .75, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça örgütsel bağlılık puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve uyum seviyeleri arasında negatif, orta düzeyde ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -.53, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça uyum puanı azalmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif, yüksek yüksek seviyede ve manidar bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r = .72, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça özdeşleşme puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve içselleştirme seviyeleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .66, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında seviyeleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .62, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça ekonomik motivasyon puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve psiko sosyal motivasyon seviyeleri arasında düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .75, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça psiko sosyal motivasyon puanı da artmaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel-yönetimsel motivasyon düzeyleri arasında düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .75, p < .05$). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri puanı arttıkça psiko sosyal motivasyon puanı da artmaktadır.

Motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .73, p < .05$). Motivasyon puanı yükseldikçe örgütsel bağlılık puanı da yükselmektedir.

Motivasyon düzeyleri ve uyum düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -.50, p < .05$). Motivasyon puanı yükseldikçe uyum puanı düşmektedir.

Motivasyon düzeyleri ve özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manidar bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($r = .67, p < .05$). Motivasyon puanı yükseldikçe özdeşleşme puanı da yükselmektedir.

Motivasyon düzeyleri ve içselleştirme düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .69, p < .05$). Motivasyon puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır.

Motivasyon düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .90, p < .05$). Motivasyon puanı arttıkça ekonomik motivasyon puanı da artmaktadır.

Motivasyon düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .96, p < .05$). Motivasyon puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı da yükselmektedir.

Motivasyon düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .99, p < .05$). Motivasyon puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve uyum düzeyleri arasında negatif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -.78, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe uyum puanı düşmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .89, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe özdeşleşme puanı da yükselmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve içselleştirme düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .89, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe içselleştirme puanı da yükselmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .57, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe ekonomik motivasyon puanı da yükselmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .78, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı da yükselmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .70, p < .05$). Örgütsel bağlılık puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

Uyum düzeyleri ve özdeşleşme düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -.57, p < .05$). Uyum puanı yükseldikçe özdeşleşme puanı düşmektedir.

Uyum düzeyleri ve içselleştirme düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -.51, p < .05$). Uyum puanı yükseldikçe içselleştirme puanı düşmektedir.

Uyum düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = -.39, p < .05$). Uyum puanı yükseldikçe ekonomik motivasyon puanı düşmektedir.

Uyum düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = -.50, p < .05$). Uyum puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı düşmektedir.

Uyum düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -.49, p < .05$). Uyum puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı düşmektedir.

Özdeşleşme düzeyleri ve içselleştirme düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .70, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe içselleştirme puanı da yükselmektedir.

Özdeşleşme düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .54, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe ekonomik motivasyon puanı da yükselmektedir.

Özdeşleşme düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .70, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı da yükselmektedir.

Özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .64, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

İçselleştirme düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .53, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe ekonomik motivasyon puanı da yükselmektedir.

İçselleştirme düzeyleri ve psiko-sosyal düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .76, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı da yükselmektedir.

İçselleştirme düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .64, p < .05$). Özdeşleşme puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

Ekonomik motivasyon düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r = .79$, $p < .05$). Ekonomik motivasyon puanı yükseldikçe psiko-sosyal motivasyon puanı da yükselmektedir.

Ekonomik motivasyon düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .89$, $p < .05$). Ekonomik motivasyon puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

Psiko-sosyal motivasyon düzeyleri ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .92$, $p < .05$). Psiko-sosyal motivasyon puanı yükseldikçe örgütsel-yönetmel motivasyon puanı da yükselmektedir.

4.4. DÖRDÜNCÜ ARAŞTIRMA SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında dördüncü araştırma sorusuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının birlikte öğretmen motivasyonlarını anlamlı şekilde yordamasına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonunun, “Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” aracılığıyla yordanmasına ait standart çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonunun yordanmasına ilişkin standart çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	T	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	-7.146	7.409	-	-9.965	.336	-	-
Dönüştürücü Liderlik	.634	.097	.477	6.525	<.001	.759	.467
Örgütsel Bağlılık	.569	.110	.377	5.152	<.001	.734	.384
R=	.799	R ² = .639	F _(2,153) = 20.805	p<.001			

Tablo 4.11 incelendiğinde; “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık” değişkenleri beraber, “Öğretmen Motivasyon” puanları ile yüksek seviyede ve anlamlı bir ilişki göstermektedir, $R = .799$, $R^2 = .639$, $p < .01$. Bahsedilen iki değişken beraber, öğretmen motivasyonundaki toplam varyansın hemen hemen %64’ünü karşılamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (SH_B) göre, yordayıcı değişkenlerin Öğretmen Motivasyonu üstündeki görece önem sıralaması; Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık’tır. Regresyon katsayılarının manidarlığına ait t-testi neticeleri irdelendiğinde ise, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin Öğretmen Motivasyonu üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi neticelerine göre Öğretmen Motivasyonu’nun yordanmasına ait regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir:

Öğretmen Motivasyonu = $-7.146 + .634$ Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri + $.569$ Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu başlık altında, araştırmanın alt problemleri çerçevesinde ulaşılan bulgular temel alınarak sonuçlar özetlenmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin, bazı demografik özelliklere (cinsiyet, eğitim durumu, kıdem yılı ve okul türü) göre farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgular yorumlanmış ve tartışılmıştır. Araştırmaya ait bulguların tartışılması ve yorumlanması, alt problemlerin inceleme sırasına uyumlu bir şekilde yazılmıştır.

5.1.1. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ait sonuçlar ve tartışma

Araştırmaya katkı veren öğretmenlerin algısına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ortalama değeri 3.81 olarak ortaya konmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterine göre; bu netice okul yöneticilerin yüksek seviyede dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdığını ifade etmektedir.

Araştırma konusu ile ilgili farklı zamanlarda yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Çelik, 1998; Dede, 2019; Mete, 2018)'nin yaptıkları çalışmalarda, benzer sonuçlar elde ettikleri görülmüştür. Bu çalışmalar, okul yöneticilerin yüksek oranda dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdığını göstermektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini benimseyerek okul içinde ve öğretmenler arasında pozitif bir eğitim ortamı oluşturduğu söylenebilir. Öğretmenlerin alınan kararlara katılmasının, kişisel farklılıklarının ve düşüncelerinin dikkate alınmasının; öğrenciler açısından daha etkili bir öğrenme ortamı sağlamasına katkıda bulunduğu düşünülebilir. Bu netice eğitim kurumu müdürlerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını okulda pratiğe dönüştürdüğünü göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle; kadın ve erkek öğretmenler, eğitim kurumu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri hakkında benzer bir görüşe sahiptir.

Araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Çetiner, 2008; Çobanoğlu, 2003; Gerb, 2011; Toksöz, 2010;) yaptıkları çalışmalar neticesinde benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmalar neticesinde; yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre manalı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde; (Eraslan, 2003; Nguni, 2006) ise mevcut çalışmadan farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Eraslan'ın (2003) ortaya koyduğu çalışmada; cinsiyete göre manalı fark bulunmaktadır. Erkek öğretmenler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını düşünürken, kadın öğretmenler ise aynı fikirde olmamıştır. (Nguni, 2006) ise çalışmasını ilkökul ve ortaokul kademesinde yürütmüştür. Araştırma sonucunda; ilkökul kademesinde anlamlı bir farklılık yok iken, ortaokul kademesinde erkek öğretmenler lehine manalı bir fark elde edilmiştir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında; kullanılan örneklem ve okulun kültürü etkili olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamasının, cinsiyetlerinden bağımsız gerçekleştiği düşünülebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin aynı öğretmenler odasını paylaşması, bu konuda benzer fikre sahip olmalarında etkili olabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle; lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip olan öğretmenler, eğitim kurumu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri hakkında benzer bir görüşe sahiptir.

Araştırma konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Eryılmaz, 2006; Mete, 2018; Töremen ve Yasan, 2010) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bu çalışmalar neticesinde; yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin eğitim durumuna göre manidar şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır.

Nguni (2006) ise yaptığı çalışmada farklı bir sonuç elde etmiştir. Araştırma

sonucunda; lisansüstü eğitim derecesine sahip öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu farklılığın ortaya çıkmasında; kullanılan örneklemin ve okulun kültürünün etkili olduğu ifade edilebilir. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamasının, eğitim durumlarından bağımsız gerçekleştiği düşünülebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin okul türüne göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik puan ortalamalarının, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer okul türleri arasında manalı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Kuyucu, 2023; Yıldız, 2019) yaptıkları çalışmalarda mevcut çalışma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. (Kuyucu, 2023) yaptığı araştırma sonucunda; lisede çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulurken, (Yıldız, 2019) ise ilkokulda çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulmuştur.

Bingöl (2022) ve Ulutaş (2019) ise yaptıkları çalışmada farklı sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmalar neticesinde; okul türü değişkenine göre manalı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun sebebi olarak kullanılan örneklemin farklı olması, okulların sosyal ve fiziki şartlarının değişkenlik göstermesi düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; ortaokullarda görev yapan yöneticilerin daha yüksek oranda dönüşümcü liderlik özelliklerini sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca ortaokulda görev yapan öğretmenlerin daha pozitif bir eğitim ortamında çalıştığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin kıdem yılına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin kıdem yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin kıdem yılının değişmesinin; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri algıları üstünde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı

görülmektedir.

Araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Çobanoğlu, 2003; Keleş, 2009; Klingensmith, 2007; Nguni, 2005) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışmalar neticesinde; yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin kıdem yılına göre manalı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde; (Çetiner, 2008; Leithwood ve Jantzi, 2006; Ulutaş, 2010) yaptıkları araştırmalarda mevcut çalışmadan farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Çetiner'in (2008) ve Ulutaş'ın (2010) ortaya koyduğu çalışmalarda; kıdemi yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı sonuçlar bulurken; Leithwood ve Jantzi'nin (2006) ortaya koyduğu çalışmada ise kıdemi düşük öğretmenler lehine anlamlı farklılık elde etmiştir. Bu farklılıklara sebep olarak örneklemin bulunduğu evrenin büyüklüğü, okulda kurulan arkadaşlık ilişkileri ve okul kültürü gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; okul yöneticilerinin bütün öğretmenlere eşit ve adil bir şekilde davrandığı düşünülebilir. Okulda oluşan sağlıklı iletişim de bu sonucun bir sebebi olabilir.

5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçeğin geneli için yüksek düzeyde olduğu, uyum boyutu için düşük düzeyde olduğu, özdeşleşme boyutu için orta düzeyde olduğu, içselleştirme boyutu için yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle; öğretmenlerin örgütsel bağlılığının en az uyum boyutunda gerçekleştiği, en yüksek ise içselleştirme boyutunda gerçekleştiği tespit edilmiştir. Ölçeğin geneli içinse yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmüştür.

Örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar (Günce, 2013; Balay, 2000) incelendiğinde, benzer sonuçlar elde edilmiş olduğu görülmektedir. Günce (2013) yaptığı çalışma neticesinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılığının en az uyum boyutunda en çok ise içselleştirme boyutunda olduğunu bulmuştur. Balay (2000) tarafından yapılan araştırma sonucunda da öğretmenlerin örgütsel bağlılığının en yüksek içselleştirme boyutunda olduğu görülmüştür. İlgili alan yazın incelendiğinde, bu araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılan bazı araştırmalar olduğu görülmektedir. Örneğin,

Ertürk (2014) yaptığı çalışma neticesinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını en yüksek özdeşleşme boyutunda bulurken, uyum ve içselleştirme boyutunun orta düzeyde olduğunu belirlemiştir. Kalay'a (2015) göre; en fazla ortalama özdeşleşme boyutunda iken, en düşük ortalama uyum boyutunda gerçekleşmiştir. Yanık'ın (2018) yaptığı çalışmada; en yüksek ortalama özdeşleşme boyutunda, en az ortalama ise uyum boyutunda gerçekleşmiştir. Bu farklılıklara sebep olarak; araştırmaların yapıldığı örneklemin büyüklüğü ve örneklemin seçildiği kurumun kültürü; okulda oluşan örgütsel bağlılık iklimi gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin uyum puan ortalamalarının düşük olması; öğretmenlerin kurum değiştirme ihtimallerinin düşük olması ile ilişkili olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık, özdeşleşme, içselleştirme ve uyum ortalama puanlarının anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla cinsiyet değişkeninin; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu konu üzerinde; araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; İltter (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık genel ve alt puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur. Bu netice araştırmayı desteklemektedir.

Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde; (Eskibağ, 2014; Karadaş, 2013; Sarıkaya, 2011) yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşmıştır. Sarıkaya (2011) yaptığı çalışma neticesinde; Uyum ve özdeşleşme boyutlarında kadın öğretmenlerin lehine bir farklılaşma olduğu görülmüştür. İçselleştirme boyutunda ise cinsiyete göre bir farklılık bulunmamıştır. Karadaş'a (2013) göre; erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin kadın öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Eskibağ (2014) ise yaptığı çalışma sonucunda; örgütsel bağlılık puan ortalamalarının erkek öğretmenler lehine manalı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılıklara sebep olarak; okul yöneticilerinin özellikleri ve okulun bulunduğu çevre örnek gösterilebilir.

Araştırmada ulaşılan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri hakkında kadın ve erkek öğretmenlerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca okuldaki örgütsel bağlılık ikliminden kadın ve erkek öğretmenleri benzer şekilde etkilendiği düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Eğitim durumu değişkeninin, öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme ortalama puanları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Diğer bir anlatımla eğitim durumu değişkeninin; özdeşleşme ve içselleştirme puan ortalamaları üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre; örgütsel bağlılık ve uyum boyut ortalama puanlarının manalı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Diğer bir anlatımla; lisans düzeyi eğitim seviyesine sahip katılımcıların, lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcılardan daha yüksek oranda örgütsel bağlılık puan ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, lisansüstü eğitim seviyesine sahip katılımcıların, lisans düzeyi eğitim seviyesine sahip katılımcılardan daha yüksek uyum puanı ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

Bu konu üzerinde; araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Karadaş, 2013; Morris ve Sherman, 1981) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Karadaş (2013) yaptığı çalışmada; eğitim seviyesi lisans olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının; eğitim seviyesi yüksek lisans ve doktora olan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Uyum boyutunda ise lisansüstü eğitim seviyesine sahip öğretmenler lehine bir farklılaşma gerçekleşmiştir. Morris ve Sherman (1981) ise yaptıkları çalışma neticesinde; daha az eğitim almış öğretmenlerin daha yüksek örgütsel bağlılık gösterdiğini belirlemiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; (Ertürk, 2014; Eskibağ, 2014; İltir, 2019) yaptıkları çalışmalar neticesinde farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde eğitim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bu farklılıklara sebep olarak; araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun lisans eğitim seviyesine sahip olması ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık konusunda yeterince bilgiye sahip olmadığı gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; uyum boyutunda lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan öğretmenler lehine farklılaşması; alternatif kurumlar seçebilme ihtimalinin yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul türüne göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Okul türüne bağlı olarak; öğretmenlerin örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve içselleştirme puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamalarının, okul türü ilkokul olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların özdeşleşme puan ortalamalarının, okul türü lise olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ortaokul olan katılımcıların içselleştirme puan ortalamalarının, okul türü ilkokul olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü okul öncesi olan öğretmenlerin uyum puan ortalamalarının, okul türü ortaokul olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul türü ilkokul olan öğretmenlerin uyum puan ortalamalarının, okul türü ortaokul olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu konu üzerinde; araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Aksakal, 2020; Çillik, 2019; Özsüer, 2019;) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda; okul türü değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar mevcut araştırma sonucunu desteklemektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; (Demir, 2021; Kalay, 2015; Selbi, 2019) ise yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul türüne göre bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu farklılıklara sebep olarak; örgütsel bağlılık ikliminin kurumlara ve öğretmenlere göre farklılaşması gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısının değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Farklı yaştaki öğrenci grupları ile çalışmanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdem yılına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin kıdem yılına göre; içselleştirme boyutu haricinde, boyut puanları arasında manalı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. Başka bir anlatımla; katılımcıların kıdem yılının, özdeşleşme boyutu dışında, diğer boyut puanları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

İçselleştirme boyut puan ortalaması arasındaki farklılık, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcılar ile 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılar arasında

gerçekleşmiştir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcıların, içselleştirme boyut puan ortalamasının, 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu konu üzerinde; araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Karaköse, 2012; Kuyucu, 2023) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Karaköse (2012) yaptığı çalışma sonucunda; kıdem yılı 11-15 yıl olan öğretmenlerin özdeşleşme puan ortalamasının, olduğu 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu neticesine varmıştır. Kuyucu (2023) ise yaptığı çalışma neticesinde; 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlerin özdeşleşme puan ortalamasının daha çok olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar kıdem yılına göre puan ortalamalarının farklılaşması açısından mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; (İlter, 2019; Yanık, 2018) yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalar sonucunda; örgütsel bağlılık puan ortalamalarının kıdem yılına göre değişkenlik göstermediği görülmüştür. Bu farklılıklara sebep olarak; okul yöneticilerinin öğretmenlerle yönelik olumlu ve olumsuz davranışları ve seçilen örneklemin örgütsel bağlılık konusunda farklı algılara sahip olması gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin kıdem yılına göre; içselleştirme boyutu haricinde, boyut puanları arasında anlamlı bir fark olmamasının temel sebebi olarak okuldaki örgütsel bağlılık ikliminin bütün öğretmenler tarafından eşit olarak algılanması, okuldaki fırsatların bütün öğretmenler tarafından benzer algılanması ve farklı kıdem yıllarına sahip öğretmenler arasında olumlu bir iletişimin oluşması gösterilebilir.

5.1.3. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin; ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında orta seviyede olduğu görülmüştür. Bu bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin motivasyonunun düşük olmadığı görülmektedir.

Bu konu üzerinde; araştırma konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Çevik ve Köse, 2017; Ertürk, 2017; İlter, 2019) yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ertürk (2017) öğretmenlerin iş motivasyonları üzerine yaptığı çalışma neticesinde; öğretmen motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çevik ve Köse (2017) ise yaptıkları çalışma neticesinde; öğretmenlerin mesleki açıdan olumlu

algıya sahip oldukları, mesleklerini sevdikleri ve mesleğin saygınlığından memnuniyet duydukları sonucuna ulaşmıştır. İter'e (2019) göre ise; öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında orta seviyede olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonuçları mevcut çalışma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmen motivasyon düzeylerinin düşük olmaması; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemelerinden kaynaklanmış olabilir. Okulda sunulan kişisel gelişim olanakları ve takdir edilme davranışları öğretmen motivasyonlarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.



Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre bir farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir anlatımla; cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Aksel, 2016; Aydın, 2013; İltter, 2019; Köroğlu, 2011;) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda; öğretmenlerin motivasyon seviyelerinin cinsiyete göre fark göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışma sonucunda ulaşılan bulgulara göre; (Bayram, 2017; Kuzu ve Çalışkan, 2018; Oktay, 2007; Yıldırım, 2006) farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Yıldırım (2006) yaptığı çalışma neticesinde; örgütsel-yönetmel motivasyon boyutunda kadınlar lehine anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Oktay'a (2007) göre; erkek öğretmenlerin motivasyon düzeyleri kadın öğretmenlerden daha fazladır. Bayram (2017) yaptığı çalışma neticesinde; ekonomik motivasyon boyutunun erkek öğretmenler lehine farklılık oluşturduğu sonucuna varmıştır. Kuzu ve Çalışkan (2018) yaptıkları çalışma sonucunda; erkek öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha çok olduğunu bulmuştur. Bu farklılıklara sebep olarak; çalışan öğrenci grubu, okul yöneticilerinin davranışları ve kurum kültürü örnek gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; motivasyon kavramı hakkında erkek ve kadın öğretmenlerin benzere düşüncelere sahip olduğu söylenebilir. Okuldaki motive edici araçların, kadın ve erkek öğretmenler tarafından benzer algılandığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Eğriboyun, 2013; Kurt, 2013; Kalay, 2015) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmalarda; öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; (Can, 2010; Jonathan, 2015) yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Can (2010) yaptığı araştırma neticesinde; yüksek lisans yapmış olmanın öğretmen motivasyonunu olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Jonathan (2015) ise; eğitim durumu ve motivasyon arasında pozitif bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılıklara sebep olarak; mevcut çalışmadaki lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan öğretmenlerin az olması gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; motivasyon kavramının lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesine sahip öğretmenler tarafından benzer algılandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin okul türüne göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin okul türüne göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; okul türü değişkeninin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; (İlter, 2019) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmada; öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin okul türüne göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; (Jonathan, 2015) yaptıkları çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşmıştır. Jonathan (2015) yaptığı araştırma neticesinde; motivasyonu etkileyen birçok faktörün bulunduğunu belirlemiştir. Özellikle kamuda çalışan öğretmenlerin, yetersiz performans göstermesinin ve işe bağlılığının az olmasının motivasyonu negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin motivasyon düzeylerindeki farklılaşmanın okul türünden bağımsız olduğu söylenebilir. Farklı eğitim kademelerinde çalışan öğretmenlerin motivasyon hakkındaki görüşlerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kıdem yılına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kıdem yılına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; kıdem yılı değişkeninin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Kalay, 2015; Kurt, 2013; Oktay, 2007) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Bahsi geçen çalışmada; öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kıdem yılına göre bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmalar neticesinde ulaşılan bulgulara göre; (Aksel, 2016; Ertürk, 2017; Yılmaz, 2009) farklı sonuçlara ulaşmıştır. Bahsi geçen çalışmalarda; kıdem yılı ile öğretmenlerin motivasyon seviyeleri arasında manalı bir fark bulmuştur. Bu çalışmalar neticesinde; kıdem yılı arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıklara sebep olarak; çalışılan örneklem grubunun kültürü ve büyüklüğü gösterilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; okulda oluşan örgüt ikliminin, kıdem yılı farklı öğretmenleri benzer şekilde motive ettiği söylenebilir.

5.1.4. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye ait sonuçlar ve tartışma

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile motivasyon, psiko-sosyal motivasyon ve örgütsel-yönetimsel motivasyon seviyeleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve manalı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile içselleştirme seviyeleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile uyum düzeyleri arasında negatif, orta seviyede ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Motivasyon düzeyleri ile özdeşleşme ve içselleştirme düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Motivasyon düzeyleri ve uyum düzeyleri arasında negatif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Uyum düzeyleri ile

ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında negatif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İçselleştirme düzeyleri ve ekonomik motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İçselleştirme düzeyleri ile psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Özdeşleşme düzeyleri ve psiko-sosyal motivasyon düzeyleri arasında pozitif, yüksek seviyede ve manalı bir ilişki olduğu görülmektedir. İçselleştirme düzeyleri ile ekonomik ve örgütsel-yönetmel motivasyon düzeyleri arasında pozitif, orta düzeyde ve manalı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; (Baysal, 2013; Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, 2014; Erdoğan, Morçin ve Bilgin, 2014; Godoy ve Bresó, 2013; İltér, 2019) yaptıkları araştırmalarda mevcut çalışma ile uyumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Behsi geçen çalışmalar neticesinde; değişkenler arasında manalı bir fark bulunduğu neticesi elde edilmiştir. Bu veriler, mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmada ulaşılan bulgular incelendiğinde; yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılığın, öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde etkileyen değişkenler olduğu söylenebilir.

5.1.5. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık birlikte öğretmen motivasyonunu anlamlı bir şekilde açıklamıştır. İki değişken birlikte motivasyondaki varyansın % 64 ünü açıklamaktadır. Bu veri, öğretmen motivasyonu için dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgüt bağlılığın önemini vurgulamaktadır.

5.2. ÖNERİLER

Öneriler, uygulayıcılar ve araştırmacılar için ayrı iki kategoride değerlendirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

1. Mevcut çalışmanın sonuçları incelendiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik

özelliklerini taşıdıkları görülmektedir. Bu bağlamda; Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili müdürlükler tarafından dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan okul müdürleri maddi ve manevi ödüller verilebilir.

2. Mevcut çalışmanın sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerinin yeterli olduğu görülmektedir. Çalışmanın sonuçları baz alınarak örgütsel bağlılığı ve motivasyonu arttıran etkenler farklı örneklem gruplarında yaygınlaştırılabilir.
3. Öğretmenlere dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel bağlılık ve motivasyon konuları hakkında uygulamalı ve teorik eğitimler verilerek bu konulardaki farkındalıkları arttırılabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Mevcut araştırma, Kırşehir ili Mucur ilçesinde çalışan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma, farklı örneklem gruplarında uygulanabilir.
2. Öğretmen motivasyon düzeylerini etkileyen farklı değişkenler araştırılabilir.
3. Mevcut araştırma nicel bir araştırmadır. Yeni araştırmalar, nitel, karma ve meta analiz yöntemleri ile yapılabilir.
4. Türkiye’de dönüşümcü liderlik ile alakalı ortaya konan çalışmaların sayısı arttırılabilir.
5. Mevcut araştırmada kullanılan ölçekler baz alınarak yeni ölçekler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Aggarwal, J. ve Krishnan, V. R. (2013). Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management. *Management and Labour Studies*, 38, 297-313. doi:10.1177/0258042X13513129.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akhtar, J. H., Iqbal, I. (2017). Impact of Motivation on Teachers' Job Performance: A Case Study of a Sector University. *Journal of Educational Sciences*, 2017,4,1.
- Akün, S. (2015). *Eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörler üzerine bir inceleme (Adana/Seyhan Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2012). *Liderlik teorileri*. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon* (ss: 33-61). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksakal, H. 1. (2020). *İlköğretim okullarında örgütsel sinizm ve örgütsel maneviyatın örgütsel bağlılık üzerindeki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Altın, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 2(19), 159-179.
- Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon*, içinde Güney, S., Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi?: Ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(7), 147-162.
- Avşaroğlu, S., Kahraman, A. ve Deniz, M. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Aydın, H. (2013). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına bağlı sosyal tesislerde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Bacha, E. ve Walker, S. (2013). The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fairness, *Journal of Business Ethics*, 116(3), 667-680.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir alan çalışması. *Tisk Akademi*, 1, 138-172.
- Bakan, G.ve arkadaşları (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 201-222. 122
- Balaban, J. (2000). Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 1-8.

- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1995). The multifactor leadership questionnaire form 5x. CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. ve Steidmeier, P. (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership*. 10(20) 181-217.
- Başaran, İ. (1994). *Türkiye eğitim sistemi*. İstanbul: Yargıcı Matbaası.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.
- Bayram, G. E. (2017). Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 12/48, 257-271.
- Baysal, E. A. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal Sociology*, 66: 32-42.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Business Essentials, New York, NY, USA.

- Bingöl, B. (2022). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikleri ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki*, Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Bozkurt, Ş. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brockner, J., Tyler, T. R. and Schneider, R.C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-4: 241-261.
- Bronkhorst, B., Steijn, B. ve Vermeeren, B. (2015). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review Of Public Personnel Administration*, 35(2) 124-145.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı - istatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum (15. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri (8. baskı)*. Ankara: PEGEM Akademi
- Can, E. (2010). İlköğretim Okullarında Görevli Rehber Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi. *9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, 20 -22 Mayıs 2010, Elazığ, s. 911-917.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, M. (2023). *Okul müdürlerinin sosyal adalet liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Caillier, J. J. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2) 218-239.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik* (1. Baskı). Ankara: Anı.
- Celep, C. (2005). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*, İstanbul: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- CeChang, E. (1999). Career commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, *Human Relations*, 10: 1257-1275.ylan, A. (1998): Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın Sayı 2, s.72, Gebze.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: bir inceleme. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi olarak Liderlik Sağlık Çalışanları Örneği, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Çakır, B. (2006). *Sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Eğitim Yönetimi*, 4(16), s.423-442/1998.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007), Lider Kişilik: Gandhi, Sdü Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5): 110-132.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelemesi . *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* , 6 (2), 996-1014 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itobiad/issue/28774/303889>
- Çillik, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. ve Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4) 483-500.
- Dahl, T. (1999). *Liderlik ve İzleyicilik: Zirve performansına doğru dönüşüm*. Çev: Orhan Pazarıcı. *MPM Verimlilik Dergisi*, 3, 22.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The selfdetermination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeCotis, T.A. ve Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, *Human Relations*, 7: 445-470.

- Dede, N.P. (2019), Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, (2019), 7(4): 1923-1943 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1250>.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:19,Sayı:61: 72-90.
- Demir, N. (2021). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi.
- Demirci, M.K. (1999) *Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, M. (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul :Türkmen Kitabevi.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(12), ss. 17-43
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, Morçin, S. Ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisi: Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128.

- Erdoğan, D. (2009). *Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma: (Bağcılar örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu İli Örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertürk, R. (2017). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını artıran ve olumsuz etkileyen durumların incelenmesi. *Journal of Academic Social Science*, (58).
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Eskibağ, Ş. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile mesleki performans arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Akt. Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Firestone, W. A. and Pennell, J. R. (1993). Redesigning teaching: Professionalism or bureaucracy? *Albany: State University of New York Press*, 490-491. Akt. Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. *In International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Dordrecht: Springer,
- Ford, J. K., Boles, J. G., Plamondon, K. E., & White, J. P. (1999). Transformational Leadership and Community Policing: A road map for change. *The Police Chief*, 6, 14-22.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gastil, J. (2014), A Definition and illustration of democratic leadership, *Human Relations*, 47(8), 953-975.
- Gilmer, J. H. (1968). Memur ve Siyaset: Yönetime bağlılık.(Çev: V.Pekiner). *TODAİE. Amme İdaresi Dergisi*, 1,1: 91-94. Akt. Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación. *In Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Gökmen, S. (1996) *İşletmeye bağlılık anketini Türkçe'ye uyarlama ve geçerlik ve güvenirlik katsayılarını belirleme çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksoy, S. ve Argon, T. (2014). Debilitating and Invigorating Stress Sources for Teachers at Schools. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(2), 245- 271.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi.*

Yüksek

lisans tezi. Harran Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürkan, G. Ç. ve Demiralay T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Girişimcilik Ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6, 65-81.

Graves, L. M., Sarkis, J. ve Zhu, Q. (2013). How Transformational Leadership And Employee Motivation Combine To Predict Employee Proenvironmental Behaviors In China. *Journal Of Environmental Psychology*, 35, 81-91.

Greb, W. (2011). *Pricipal leadership and student achievement: what is the effect of transformational leadership in conjunction with intruactional leadership on student achievement? Doktora tezi.* Marian University.Wisconsin

Hatipoğlu, Z. Ve Zengin, A.A. (2018). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. 29.10.2023 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/510333>, adresinden alınmıştır.

Henkin, A. B. and Holliman, S. L. (2009). Urban teacher commitment : exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation. *Urban Education*, 44, 2: 160-180.

Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A.(1972). Personel and role-relatad factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17,4: 555-573.

İlsev, A. (1997): *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. (1. basım). Konya: Çizgi Kitabevi. Akt. Atik, S. (2012). *İlköğretim okullarının örgüt tipi İle*

öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11): 160-177.

İşgörür, N. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu arttırmaya yönelik yararlandığı motivasyon araçları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.*

Jonathan, N. (2015). Motivation And Teachers' Performance In Selected Public Secondary Schools In Ikenne Local Government Area Of Ogun State. *British Journal of Psychology Research*, 5, 3, 40-50.

Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.*

Kanter, R.M. (1968): “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, ss. 449-517.

Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 3(2), 116-131.

Karabağ Köse, E. , Taş, A. , Küçükçene, M. & Karataş, E. (2018). Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen ve Öğretmen Görüşleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , (48) , 255-277

05.04.2023

tarihinde

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/39596/424729> adresinden alınmıştır.

Karadağ, E., Baloğlu, N., Küçük, E. (2010). Yönetici denetimi algısının öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine etkisi bir path analizi çalışması, *Türk Eğitim*

Bilimleri Dergisi, 8(2) 417-437.

Karadaş, H. (2013). *Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etki düzeyi. Yüksek lisans tezi*. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaköse, B. (2012). *Rehberlik ve araştırma merkezlerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve çalışma yaşamı kaliteleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Akademi.

Kiriş, B., ve Aslan H. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları. *Electronic Journal of Social Sciences*, 18(72).

Klinginsmith, E. N. (2007). *The relative impact of principal managerial, instructional, and transformational leadership on student achievement in missouri middle level schools*. Doktora Tezi. Missouri University. Missouri

Kruger, M. (2009). The Big Five Of School Leadership Competences In The Netherlands, *School Leadership and Management*, 29 (2), 109-127.

Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu, Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(25), 119- 137.

- Koroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi.* Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuğu, N. (2019). *Okul öncesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyi ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuyucu, E. (2023). *Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Bilimler Enstitüsü.
- Kuzu, O., Çalışkan, N. (2018). *Öğretmen Adaylarının Motivasyon ve Matematik Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi. International Academic Research Congress 2018, Antalya, Oct,30-Now 3.*
- Küçükahmet, L. (2001). *Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar.* İstanbul: Nobel Yayınları.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile bazı örgütsel davranışlar arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, T. (1998). *Kilit yönetim çözümleri: Yönetici problemleri için 50 çözümler.* Dünya Yayıncılık: İstanbul.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* 32 (1), 61-72.
- Leithwood, K. Menzies, T. Jantzi, D. & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stres*

and Coping, 9, 199-215.

Leithwood, K. A. & Jantzi, D. (2006). Transformational school for large-scale reform: Effects on students, teachers and their classroom practices, *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.

Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J., Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 27, 1, s:115-132.

Luthans, F., Baack, D. Ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, *Human Relations*, 4:219-236.

Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik yasaları: reddedilemez 21 liderlik yasası* (Çev.Ğ. gener) Beyaz Yay.

Mete, U. (2018). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991): “A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment” , *Human Resources Management Review*, Cilt 1, ss.61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N.J.(1997). *Commitment in the Work place Theory Research and Application*, Thousand Oaks, C.A.,Sage Publications. Akt.: Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Morris, J.H., Sherman,J.D., (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24: 512-526.

Morrow, P. C. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34: 40-56.

- Morrow, P. C. and Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34: 40-56. Akt: Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), “The Measurement of Organizational Commitment ” , *Journal of Vocational Behavior*, 14, ss.224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982): “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10, Sayı 3, ss.465-476
- Ngeow, K.Y.H. (1998). Motivation and transfer in language learning. ERIC Clearinghouse on Reading English and Communication Bloomington IN.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17:2, 145-177
- Oktay, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Oliver, N. (1990): “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), ss.19-31.
- Orhan, P.C. (2022). *İngilizce öğretmen adaylarının öğretim motivasyonu, akademik motivasyonu ve motivasyonel çalışma koşullarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretim Ana Bilim Dalı.
- Önen, L., Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Önen, Ö. ve Doğaner, A. Y. (2017). İkamet ettikleri yerden uzak bir kurumda çalışmanın öğretmenlerin mesleki ve özel yaşamlarına etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(44),115-145.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin alışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir alışma: Hizmet Endüstrisi Örneği”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi*, 15(1)
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özer, P., Topaloğlu, T. (2012). *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri*. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik ve motivasyon*, içinde (83-102). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özsüer, V. (2019). *Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 1: 460-471. Akt: Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Renner, T. ve Feldman, R. S. (2015). *Aklımın aklı: Psikoloji* (M. Durak, E. ř. Durak ve U. Kocatepe, ev.). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Reichers, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), ss.465-476.
- Robbins, P. S. , Decenzo, A. N. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Çev. Ed. (Öğüt, A). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sağlam, A. Ç. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kuramdan Uygulamaya Güdüleme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. InB. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior: 1-54*. Chicago: St.
- Sarıkaya, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi.
- Serinkan C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16 (50), 86-103.
- Serinkan C. (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.
- Serinkan, C.Ü. ve Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shah, M. J., Ur-Rehman, M., Akhtar, G., Zafar, H., Riaz, A. (2012). Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 8, 271-281.

- Sökmen, A. (2000): *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürücü, L., ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65. <https://doi.org/10.29064/ijma.397853>
- Şafaklı, O. V. (2005). “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): 132-143.
- Şimşek, H. (1997). *21.yüzyılın eşiğinde paradigmlar savaşı kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenlik, B. (2022). *Kırsaldaki kadın kooperatiflerinde liderlik ve kurumsallaşma (Bursa İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bursa Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50) 274-293.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, (166).
- Tevruz, S. (2002). *Güdülenme, içinde örgütte kişisel gelişim* (Ed. Aslan E.),. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tınaz, P. (2006). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Kitap.
- Toksöz, S. (2020). *21. Yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Tosun, K. (1982). *İşletme yönetimi genel esaslar*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tozkoparan, G. (2012). *Motivasyonda süreç kuramları*. Serinkan, C.(Ed.). *Liderlik ve motivasyon içinde* (105-131) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Töremen, F. & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik, Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.*
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital=Competence x Commitment, Sloan. Management Review, 39, 2: 18. Akt.: Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Varoğlu, D. (1993): *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative. *Academy of Management Review* 7, 3:418-428.
- Yalçın, S. Ve Akan, D. (2016). Okul Yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1138-1156.
- Yanık, F.(2018). *Özel eğitim öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik algıladıkları etkili liderlik özellikleri ve okula bağlılık düzeylerinin iş motivasyonlarıyla ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavuz, E., Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*, 9(4).
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler*, *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi.
- Yıldız, E. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi*, *Yüksek lisans tezi*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü: Sanayi işletmelerinde bir araştırma*, *Yayınlanmamış doktora tezi*, Selçuk Üniversitesi İşletme Bilim Dalı.
- Yousef, N. İ. (2015). *Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara ili örneği)*. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

EK 1. Resmi Yazışmalar ve İzin Belgeleri



KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE
KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Sedat ÇETİN		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	20.12.2023		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İİBF Toplantı Salonu	11.01.2024	14:00
Karar No	Karar Tarihi	11.01.2024	
	Karar No	2024/01/07	
Karar Sonucu	(X) Kabul	<input checked="" type="checkbox"/> Oybirliği	
		<input type="checkbox"/> Oy Çokluğu	
	() Ret	<input type="checkbox"/> Oybirliği	
		<input type="checkbox"/> Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Sedat ÇETİN'e ait "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı araştırmanın, bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirme sonucunda kabulüne ancak YÖK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 4. Maddesinin 2/g fıkrasına göre araştırma verilerinin yayımlanabilmesi için araştırma yapılan kurumdan resmi izin alınması sorumluluğunun araştırmacıya ait olduğuna **oy birliğiyle karar verildi.**

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN

(Form No: FR- 586 ; Revizyon Tarihi: .../.../.....; Revizyon No:.....)

EK 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İzin Belgesi

AT

Ali TAS

Kime: Siz



12.01.2024 Cum 11:35

Yanıtı şununla başla:

Çok teşekkür ederim.

Anladım, çok teşekkür ederim.

Tamam, çok teşekkür ederim.

Sedat merhaba,

Azime Çetiner'in tezinden kaynak göstererek ölçeği kullanabilirsin. Çalışmalarında kolaylık ve başarılar dilerim. Selamlar.

Prof.Dr. ALI TAŞ.

sedat çetin 2024 Çar, 21:44 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Ali Taş Hocam,

Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim.


"Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli tez çalışmam için 2011 yılında geliştirmiş olduğunuz "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ni kullanmak için izninizi istiyorum. Yardımanız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Sedat ÇETİN

İngilizce Öğretmeni

EK 3. Motivasyon Ölçeği İzin Belgesi

 Doğan Şafak Yıldırım
Kime: Siz

15.01.2024 Pzt 14:18

Yanıtla şununla başla:

Sayın Sedat Çetin
Tez çalışmanızda kendi tez çalışmamda kullandığım "Motivasyon Ölçeği" ni kullanmanız tarafımdan uygundur. Başarılar dilerim. Saygılarımla.

Doğan Şafak Yıldırım
İngilizce Öğretmeni

Android için [Outlook](#)

From: sedat cetin
Sent: Sunday, January 14, 2024 4:09:14 PM
To:
Subject: "Motivasyon Ölçeği"

Sayın Doğan Şafak Yıldırım Hocam,
Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim.
"Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli tez çalışmam için 2006 yılında geliştirmiş olduğunuz "Motivasyon Ölçeği" ni kullanmak için izninizi istiyorum. Yardımanız için şimdiden teşekkür ederim.
Saygılarımla.

Sedat ÇETİN
İngilizce Öğretmeni

EK 4. ANKET ve ÖLÇEKLER

ANKET

Değerli meslektaşım,

Bu anket çalışması “Resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin okul liderlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini” belirlemek amacıyla uygulanmaktadır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde kişisel bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalıştığınız kuruma ilişkin örgütsel bağlılık ifadeleri yer alırken dördüncü bölümde belirtilen motivasyon özendirici araçların sizi ne kadar motive ettiği belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve içtenlikle doldurmanız, araştırma için önemli katkı sağlayacaktır.

İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Sedat ÇETİN

İngilizce Öğretmeni

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiz

Kadın () Erkek ()

2. Eğitim Durumu

Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

3. Okul Türü

Okul Öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

4. Meslekteki Kıdem Yılı

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ/İFADELER	Hiç	Az	Orta Düzeyde	Büyük Ölçüde	Her Zaman
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3. Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12. Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.					
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.					
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
20. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.					
21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayıyorum.					
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ/İFADELER	Hiç	Çok Az	Az	Oldukça	Çok Fazla	Tamamen
1.) Kurumdan aldığım ücret miktarı memnuniyet vericidir.						
2.) Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.						
3.) Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.						
4.) Kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.						
5.) Kurumdaki üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.						
6.) Kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.						
7.) Kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanakları memnuniyet vericidir.						
8.) Kurumdaki alınan kararlara katılma memnuniyet vericidir.						
9.) Kurumdaki iletişim sistemi memnuniyet vericidir.						
10.) Kurumda yaptığım işi sevmem memnuniyet vericidir.						
11.) Kurumdaki yönetici-çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.						
12.) Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.						
13.) Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.						
14.) Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.						
15.) Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.						
16.) Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığı memnuniyet vericidir.						
17.) Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.						
18.) Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.						
19.) Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.						
20.) Kurum tarafından sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları ...) memnuniyet vericidir.						
21.) Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.						
22.) Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.						
23.) Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) sistemi memnuniyet vericidir.						
24.) Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.						
25.) Kurumun mesleki gelişimime katkısı memnuniyet vericidir.						
26.) Kurumdaki çalışma saatleri memnuniyet vericidir.						
27.) Kurumdaki sınıfların tenha olması memnuniyet vericidir.						
28.) Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararı memnuniyet vericidir.						
29.) Kurumda meslektaşlarımla bilgi alış-verişi memnuniyet vericidir.						
30.) Kurumda öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler memnuniyet vericidir.						

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
Okul Yöneticimiz;					
1. Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.					
2. Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.					
3. Önerilerimizi uygular.					
4. Amaçları belirlerken fikrimizi alır.					
5. Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.					
6. Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir.					
7. Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.					
8. Empati kurabilir.					
9. Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.					
10. Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.					
11. Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.					
12. Önerilerimize olumlu yaklaşır.					
13. Gelişme ihtiyacımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar.					
14. Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.					
15. Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.					
16. Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.					
17. Yaratıcılığıyla değişimi destekler.					
18. Doğru kararlara varmada bize güvenir.					
19. Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.					
20. Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.					
21. Bize karşı açık davranır.					
22. Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.					
23. Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.					
24. Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.					
25. Bireysel farklılıklarımıza önem verir.					
26. Önceki başarı(ları)mızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.					
27. Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.					
28. Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmalarını teşvik eder.					
29. İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Sedat ÇETİN

Eğitim Durumu

Lisans : Kayseri Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans: KAEÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Mesleki Deneyim

Erzincan Refahiye Anadolu Lisesi	2013-2017
Aksaray Ortaköy İmam Hatip Ortaokulu	2017-2020
Kırşehir Çicekdağı Şehit Öğretmen Bayram Tekin O.O.	2020-2021
Kırşehir Mucur Şehit Hüsni Özel MTAL	2021-(Halen)