**T.C.**
**HAKKARİ ÜNİVERSİTESİ**
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM**
**DALI**

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:

## HAKKARİ İLİ ÖRNEĞİ

**Murat İLHAN**

**Danışman:**

**Dr. Öğr. Üyesi., Emrah GÜL**

**HAKKARİ**

**2024**

**T.C.**

**HAKKARİ ÜNİVERSİTESİ**
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**
**HAKKARİ**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Murat İLHAN tarafından hazırlanan ‘’Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hakkari İli Örneği’’ başlıklı tez, 25.06.2024 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

| | Ünvanı, Adı Soyadı | Kurumu | İmzası |
|---|---|---|---|
| Başkan : | Prof. Dr. Ahmet AKBABA | Hakkari Üniversitesi | |
| Üye : | Dr. Öğr. Üye. Emrah GÜL (Danışman) | Hakkari Üniversitesi | |
| Üye : | Doç. Dr. Muhammet ZİNCİRLİ | Fırat Üniversitesi | |

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu (tezin türü) tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ……Sayılı kararıyla 25/06/2024 tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Enstitü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

25/06/2024

İmza

Murat İLHAN

# ÖZET

## ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HAKKARİ İLİ ÖRNEĞİ

Murat İLHAN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üye. Emrah GÜL

2024, 170 s.

Bu araştırmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin demografik değişkenler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesini de amaçlamaktadır. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık konuları ve bu konularla ilişkili kavramlar kapsamlı olarak incelenmiştir.

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile yapılandırılmaya çalışılmıştır. Araştırma evreni Hakkari ili merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi tüm okul kademelerindeki okullarda görevli olan 1329 öğretmendir. Bu araştırmada tüm evrene ulaşılmaya çalışıldığından herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Araştırma verileri Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanmıştır. Ölçekler çevrimiçi form üzerinden tüm okullara gönderilmiş, 310 öğretmen tarafından dönüt verilmiştir. Verilerin analizinde; bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizinden (ANOVA), Scheffe, Tukey ve basit doğrusal regresyon analizi gibi analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü ilişki (r = ,644 p= ,000< ,05) olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin %41,1'i okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri tarafından açıklandığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Lider, Hizmetkâr Liderlik, Örgüt, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

### SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS SERVANT LEADERSHIP LEVELS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMITMENT LEVELS: HAKKARI PROVİNCE EXAMPLE

Murat İLHAN

Master's Thesis, Educational Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Emrah GÜL

2024, 170 p.

This research aims to examine the relationship between the servant leadership levels of school administrators and the organizational commitment levels of teachers according to teachers' perceptions, in terms of demographic variables, and to determine whether the servant leadership levels of school administrators as perceived by teachers are a significant predictor of teachers' organizational commitment. In this context, servant leadership and organizational commitment issues and concepts related to these issues have been examined comprehensively.

This research tried to be structured with the relational scanning model, one of the quantitative research methods. The research population is 1329 teachers working in all official school levels affiliated with the Ministry of National Education in the central district of Hakkari province. Since an attempt was made to reach the entire universe in this research, no sampling method was used. Research data was collected with the Servant Leadership Scale and Organizational Commitment Scale. The scales were sent to all schools via online form and 310 teachers responded. In the analysis of data; Analysis methods such as t-Test, ANOVA Scheffe, Tukey and Simple Linear Regression analysis were used.

When the analysis results are examined, according to teachers' perceptions, there is a moderate, significant and positive relationship between the servant leadership level of school administrators and teachers' organizational commitment levels ($r = .644$ $p = .000 < .05$), It was determined that teachers' organizational commitment also increased. Additionally, it was concluded that 41.1% of teachers' organizational commitment levels were explained by the servant leadership levels of school administrators.



**Key Words**: Manager, Leader, Servant Leadership, Organization, Organizational Commitment

# ÖNSÖZ

Tarih boyunca insanlar, tek başlarına yapamayacağı ya da yaptığında çok daha fazla emek ve zaman harcayacağı eylemleri gerçekleştirmek için ortak amaçlar etrafında iş birliği içinde bir araya gelmişlerdir. Bu durum insanların örgütlenme sürecinde önemli bir rol oynamıştır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ise örgüt çalışanlarının içinde bulunduğu örgüte ne derece bağlılık gösterdikleri ile ilgilidir. Toplumların gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak örgütlerin başında okul örgütü gelmektedir. Okulların bu amaca ulaşmasını sağlayacak olan unsurlar ise yönetici ve öğretmenlerdir. Okul yöneticileri okulun doğal liderleridir. Bu yönüyle okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları öğretmenlerin okula karşı bağlılık derecelerini etkileyecektir. Bu çalışmada öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek hedeflemektedir.

Lisansüstü eğitimim süresince ve tez çalışmamda bilgisiyle bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen başta tez danışmanım, kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Emrah GÜL olmak üzere tüm hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere gelmemde büyük emek sahibi olan anneme, yakın zamanda kaybettiğim cennet mekân babama ve tüm aile üyelerime şükranlarımı sunarım.

Murat İLHAN

# İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ ..... ii
ÖZET ..... iii
ABSTRACT ..... iv
ÖNSÖZ ..... v
İÇİNDEKİLER ..... vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... x
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... xi
ÇİZELGELER DİZİNİ ..... xii
EKLER DİZİNİ ..... xiv
1. GİRİŞ ..... 1
1.1. Problem Durumu ..... 1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı ..... 4
1.3. Araştırmanın İlgisi ve Önemi ..... 5
1.4. Varsayımlar ..... 6
1.5. Sınırlılıklar ..... 6
1.6. Tanımlar ..... 7
2. LİTERATÜR TARAMASI ..... 8
2.1. Yönetim Kavramı ..... 8
2.2. Yönetimin Temel Fonksiyonları ..... 11
2.2.1. Planlama Fonksiyonu ..... 11
2.2.2. Örgütleme Fonksiyonu ..... 12
2.2.3. Yöneltme Fonksiyonu ..... 12
2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu ..... 13
2.2.5. Kontrol Fonksiyonu ..... 13
2.3. Yönetici Kavramı ..... 14
2.4. Liderlik Kavramı ..... 20

2.5. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar ..... 23
2.6. Liderlik Kuramları ..... 26
2.6.1. Özellikler Kuramı ..... 26
2.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramı ..... 28
2.6.3. Durumsal Liderlik Kuramı ..... 36
2.6.4. Modern Liderlik Kuramı ..... 41
2.7. Hizmetkâr Liderlik Kavramı ..... 47
2.8. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Modeller ..... 52
2.8.1. Page ve Wong'un Modeli ..... 52
2.8.2.Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ..... 54
2.8.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ..... 56
2.8.4. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ..... 58
2.8.5. Dierendock'un Hizmetkâr Liderlik Modeli ..... 59
2.9. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları ..... 60
2.10. Okul Yönetimlerinde Hizmetkâr Liderlik ..... 63
2.11. Örgütsel Bağlılık Kavramı ..... 65
2.12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ..... 68
2.13. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları ..... 69
2.13.1. Alan ve Meyer'in Sınıflandırması ..... 70
2.13.2. Kanter'in Sınıflandırması ..... 71
2.13.2.1. Devam bağlılığı ..... 71
2.13.2.2. Kenetlenme bağlılığı ..... 71
2.13.2.3. Kontrol bağlılığı ..... 72
2.13.3. Etzioni'nin Sınıflandırması ..... 72
2.13.3.1. Moral / Ahlaki bağlılık ..... 73
2.13.3.2 Hesapçı bağlılık ..... 73
2.13.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık ..... 74

2.13.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması ..... 74
2.13.4.1 Uyum bağlılığı ..... 74
2.13.4.2 Özdeşleşme bağlılığı ..... 75
2.13.4.3 İçselleştirme bağlılığı ..... 75
2.13.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması ..... 75
2.14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları ..... 76
2.14.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı ..... 77
2.14.2. Salancik'in Sınıflandırması ..... 78
2.14.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları ..... 79
2.15. Örgütsel Bağlılığın Boyutları ..... 68
2.15.1. Devam Bağlılığı Boyutu ..... 80
2.15.2. Duygusal Bağlılık Boyutu ..... 81
2.15.3. Normatif Bağlılık Boyutu ..... 82
2.16. Örgütsel Bağlılığın Önemi ..... 83
2.17. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ..... 85
2.17.1. Kişisel Faktörler ..... 86
2.17.2. Örgütsel Faktörler ..... 88
2.17.3. Çevresel Faktörler ..... 90
2.18. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ..... 90
2.18.1. Düşük Düzey Bağlılık ..... 91
2.18.2. Ilımlı Düzey Bağlılık ..... 91
2.18.3. Yüksek Düzey Bağlılık ..... 92
2.19. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar ..... 92
3. METODOLOJİ ..... 96
3.1. Araştırma Modeli ..... 96
3.2. Anakütle ve Örneklem ..... 96
3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Kaynakları ..... 98

3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Geçerlik, Güvenirlik Çalışması ..... 98
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Geçerlik, Güvenirlik Çalışması ..... 102
3.4. Veri Analiz Yöntemi ..... 105
4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR ..... 106
4.1 Betimleyici İstatistikler ..... 106
4.2.Veri Analizi İşlemleri ve Bulgular ..... 106
4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Ait Bulgular ..... 106
4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Ait Bulgular ..... 112
4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Ait Bulgular ..... 118
4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Ait Bulgular ..... 119
5. TARTIŞMA VE SONUÇ ..... 122
5.1.Tartışma ve Sonuçlar ..... 122
5.2. Öneriler ..... 127
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler ..... 127
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler ..... 128
KAYNAKLAR ..... 129
EKLER ..... 129
EK1: Kişisel Bilgi Formu ..... 162
EK 2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ..... 163
EK 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ..... 164
EK 4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Kullanım İzni ..... 165
EK 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni ..... 167
EK 6: Etik Kurul İzni ..... 168
EK 7: Araştırma İzni ..... 169
ÖZGEÇMİŞ ..... 170

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

F: F Değeri

I-J: Ortalamalar Arasındaki Fark

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

N: Gruplardaki Veri Sayısı

p: Anlamlılık Derecesi

r: Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı

$R^2$ : Regresyon Belirleme Katsayısı

Ss: Standart Sapma

Sd: Serbestlik Derecesi

t: t Değeri

TDK: Türk Dil Kurumu

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama

## ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil 1.1** Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi…….……..... 32

**Şekil. 1.2** Reddin Liderlik Boyutları……..……. 39

**Şekil 1.3** Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli ……...…… 52

**Şekil 1.4** Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli…….. 54

**Şekil 1.5** Patterson Modeline Winston'un Eklentisi……... 57

**Şekil 1.6** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması……...… 65

**Şekil 2.1** Hizmetkar Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı…..... 101

**Şekil 2.1** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı …..... 104

**Şekil 2.1** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Ait Saçılım Diyagramı Sonuçları……..120

## TABLOLAR DİZİNİ

**Tablo 1.1** Kurt Lewin Yönetim Tarzları Çerçevesinde Yönetici Davranışları…..……..16

**Tablo 1.2** Yönetici ve lider karşılaştırması…….……25

**Tablo 1.3** Yönetici ve lider karşılaştırması……..…….. 25

**Tablo 1.4** Likert'in Sistem Yaklaşımı……...……...…….. 34

**Tablo 1.5** Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Karşılaştırılması……...….. 50

**Tablo 1.6** Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri……..……. 51

**Tablo 2.1** Demografik Özellikler……..……. 97

**Tablo 2.2** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları ……..….. 99

**Tablo 2.3** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları ….…….. 106

**Tablo 3.1** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları……..…..…….. 107

**Tablo 3.2** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları……..……...…… 108

**Tablo 3.3** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Öğretim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları…….…… 108

**Tablo 3.4** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları……..……...…… 109

**Tablo 3.5** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları…… 110

**Tablo 3.6** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları…….…… 110

**Tablo 3.7** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları……...…….…… 112

**Tablo 3.8** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları……..…… 113

**Tablo 3.9** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait İstihdam Tipi Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları…….114

**Tablo 3.10** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları……..……...…… 115

**Tablo 3.11** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları……..…….…….. 115

**Tablo 3.12** Öğretmen Görüşlerine Göre Ölçeğine Ait Öğretim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları…….……..... 116

**Tablo 3.13** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Öğretim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları…….…….…..... 116

**Tablo 3.14** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları……..…….. 117

**Tablo 3.15** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları…….……...….118

**Tablo 3.16** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Göre ANOVA Sonuçları…….…….... 117

**Tablo 3.17** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Analizi Sonuçları…….…..…. 117

**Tablo 3.18** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İstihdam Tipi DeğişkenineİlişkinT-Testi Sonuçları……...…….…….…119

**Tablo 3.19** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları……..…...119

**Tablo 3.20** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları…….……120

**Tablo 3.21** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar……121

## EKLER DİZİNİ

**EK-1.** Kişisel Bilgi Formu..... 163

**EK-2.** Hizmetkar Liderlik Ölçeği.....164

**EK-3.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ..... 166

**EK-4.**Hizmetkar Liderlik Ölçeği Kullanım İzni.....167

**EK-5.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni ..... 168

**EK-6.** Etik Kurul İzni ..... 169

**EK-7.** Araştırma İzni ..... 170

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ait; problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlıklarına ve araştırmanın anahtar kelimelerini oluşturan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

## 1.1. Problem Durumu

Toplumsal bir varlık olmanın gereği olarak insanoğlu, güvenlik ihtiyacını karşılamak ve yaşamını kolaylaştırmak amacıyla örgütleşme sürecine gitmiştir. Örgüt üyelerinin örgütüne karşı hissettikleri bağ, örgütün işleyişine ve hedeflerine ulaşması noktasında önem arz etmektedir. Okuluna karşı bağı zayıf bir öğretmen okula devam konusunda isteksiz davranma, yasal anlamda bütün devamsızlık haklarını kullanarak okula devam etmeme ve görevinde odaklanamama gibi eğitim öğretimi olumsuz etkileyecek durumlar ortaya çıkarabilecektir. Bu bağlamda okul bünyesinde çalışan öğretmenlerin potansiyellerini gerçekleştirerek hem öğrencilere, hem de okulun gelişmesi ve ilerlemesine katkı sağlamasında okuluna karşı bağlılıklarının etkisi olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin de kurumda sergiledikleri liderlik tarzının ve bu tarza bağlı davranışlarının öğretmenlerin bağlılıklarına etkisi olabileceği olasıdır. Literatir incelendiğinde örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kapsamda iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi literatüre katkı sağlaması açısında önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığı kavrayabilmek için örgüte ait tanımları ve okul örgütünün kapsamını belirlemek gerekmektedir. Örgüt; iki ya da daha fazla sayıda insanın belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için hiyerarşi (alt-üst ilişkisi) gözetilerek maddi ve manevi kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda kullanılarak sosyal, sistemsel bir bütünlük içinde sarf edilmesi olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004: 7-8). İnsanlar ekonomi, siyaset, spor, sivil toplum örgütlerine ihtiyaç duydukları kadar eğitim örgütlerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Toplumların kalkınmalarında, gelişip ilerlemelerinde önemli ölçüde öneme sahip eğitim örgütlerinin en temel uygulama alanları ise okullardır. Okul, bireyin eğitim yoluyla topluma kazandırılmasını amaçlayan eğitim ve öğretim faaliyetlerini kapsayan örgütlerin ortak adıdır (Erden, 1998).

Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de içinde bulunduğu örgüte yol gösterebilecek, ortaya çıkabilecek sorunların çözüme kavuşturulmasını sağlayabilecek ve üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı olabilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider, gücünü konumundan almaksızın, ikna kabiliyeti yüksek, çalışanlarını yönlendirebilen, örgütün vizyonundan sapmayan, rolünü çalışanlarından alan ve çalışanlarca benimsenmiş, örgüte amaç gösteren, çalışanları bu uğurda canla başla çalışmalarını sağlaması için güdüleyen kimselerdir (Ceylan, 2011). Okul örgütünde okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) liderlik rolünü üstlenmesi beklenmektedir. Günümüz eğitim anlayışında eğitim yöneticisinin liderlik rolü daha da önem kazanmaya başlamıştır (Çetin, 2009). Okul yöneticilerinden içinde bulunulan koşullar ve paydaşlarının durumunu göz önüne alarak şartlara uygun liderlik tarzını sergilemeleri beklenmektedir (Akyüz, 2002).

Okulların başarısı yönetimin kalitesine ve etkililiğine bağlıdır. Okulların kalitesine yöneticiler doğrudan veya dolaylı olarak etkide bulunmaktadırlar. Bu anlamda yöneticilerin liderlik davranışları önem arz etmektedir (Şişman, 2004). Her okulun belirlediği hedeflere ulaşma düzeyi farklılık göstermektedir. Bu durumun nedenlerinden biri de öğretmenlerin farklı düzeyde performans sergilemeleri olarak ifade edilmektedir (Minoz, 2017; Akt., Sever, 2020). Okul yöneticilerinin uygulamaları öğretmenlerin performans düzeylerini etkileyen değişkenlerden biri olarak görülmektedir (Barutçugil, 2005). Klasik yönetim anlayışıyla davranışta bulunan, değişen dünya ile birlikte değişen liderlik rollerini kavrayamayan okul yönetimleri, öğretmenlerin etkililiğini artırmada yeterli olamamaktadır. Yönetici sergilediği liderlik tarzıyla ve davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaktadır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007). Başarılı ve etkili eğitim yöneticisi olmanın ön koşulu, göreviyle özdeşleşerek, hizmet etme anlayışıyla sorumluluklarını yerine getiren bir lider olmaktan geçmektedir (Fındıkçı, 2009).

Klasik yönetim anlayışından farklı olarak insan merkezli bir yönetim anlayışına sahip olan hizmetkâr liderlik, günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu bir liderlik tarzıdır (Dierendock, 2011). Modern liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik, üyelerinin gelişimlerini destekleyen, onların fikirlerini alan, ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcayan, hizmet beklemekten ziyade hizmet

etmeyi kendisine görev edinen, klasik yönetim anlayışından uzak bir liderlik tarzıdır (Akdöl, 2015; Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr lider, örgütten veya çevresinden bir çıkar beklemeden kendini örgüte adamakta, motivasyonunu örgüte hizmet etmekten almakta, örgütün her türlü başarısından mutlu olmakta, ‘’ben’’ değil ‘’biz’’ kavramını ön planda tutmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Örgütsel bağlılık kişinin bireysel istek ve değerlerine katkıda bulunan, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan, örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etme, örgütün yararına kendi konfor alanından çıkma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarıdır (Eren, 2020). Örgütsel bağlılık üyelerin örgüte dair duygu, düşünce ve ilgi derecesini yansıtmaktadır (Güçlü, 2006; Gül ve Gökçe, 2008). Örgütsel bağlılık tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütünde de kritik öneme sahiptir. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecek davranış sergilemelidir (Cerit, 2010). Örgüt entelektüel sermayesi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek tuttuğu ölçüde amaçlarına ulaşma imkânı sağlayacak ve başarı yakalayacaktır (Özdevecioğlu, 2003). Öğretmenler kendilerini okula ait hissetmeli ve kurumun birer parçası olarak değerlendirmelidirler (Canbaz, 2019).

Düşük düzey örgütsel bağlılık gösteren üyelerde; örgütün hedef olarak ortaya koyduğu olayları gerçekleştirmek için isteksizliğin yanı sıra faaliyetlerde özensizlik, işe geç gelme ve devamsızlık gibi durumları oluşmaktadır. Üyeler alternatif örgütleri araştırmakta, mevcut örgütünden daha iyi imkânlar sunan örgüte katılmaya istek duymaktadır. Aynı zamanda örgüt başarısı için kişisel çabaları en alt düzeyde olup örgütte bağlılığın sağlanması adına da çok fazla çaba sarf etmezler (Balay, 2000). Düşük bağlılık gösteren üyeler ekonomik sebepler başta olmak üzere çeşitli sebeplerden mecburi olarak örgüte devamlılık sağlamakta kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimler sergilememektedirler (Bayram, 2005).

Yüksek düzey örgütsel bağlılığa sahip üyeler ise içinde bulunduğu kurumun değerlerini ve amaçlarını benimseyerek bu doğrultuda eylemde bulunmaktadırlar (Aydoğan, 2013; Balay, 2000). Kurumlarına karşı güçlü tutum sergileyerek mesleki başarılarını artırmaktadırlar (Özden, 2014).

Hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve yöneticilerin hizmet anlayışı ile hareket etmesi sonucunda örgüt üyelerinin bağlılığını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Cerit, 2010; Akyüz, 2014; Akt., Uluç, 2023). Hizmetkâr liderlik tarzı benimseyen bir lider, üyelerini dinlemekte ve onlarla uzun vadede kuvvetli ilişkiler kurmakta bu yolla da üyelerin örgüte aidiyetlerini artırmakta ve potansiyellerine ulaşmalarına imkân sağlamaktadır (Northouse, 2013).

### 1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri;
    a) Cinsiyet
    b) Yaş
    c) Öğretim kademesi
    d) Öğrenim durumu
    e) Hizmet süresi
    f) İstihdam tipi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri;
    a) Cinsiyet
    b) Yaş
    c) Öğretim kademesi
    d) Öğrenim durumu
    e) Hizmet süresi
    f) İstihdam tipi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

### 1.3. Araştırmanın İlgisi ve Önemi

Eğitimin felsefesini oluşturan ideal insan tipinin yetişmesi, toplumun gelişip ilerlemesini sağlamak için eğitim, olmazsa olmaz bir kavramdır. Eğitimin uygulama alanları ise okullardır. Okullarda en önemli unsurlar okul yönetimi ve öğretmenlerdir. Okulu çekip çeviren ve şekillendirme boyutunda okul yönetimi, eğitim öğretim faaliyetlerinin ana unsuru ise öğretmenlerdir. Bu bağlamda okul yönetimlerinin davranışları öğretmenlerin okuldaki performanslarını etkileyeceği açıktır. Bu durumu idrak etmiş okul yönetimleri klasik yönetim görüntüsünden çağdaş liderlik anlayışına doğru evrilmektedir.

Etkili okul ortamı ve kaliteli eğitim öğretim süreçlerinin oluşması için; mevkii ve yetki gücünden ve kibrinden kurtulmuş, insanı önceleyen, davranışlarıyla çevresine rol model olabilecek yetkin liderlere ihtiyaç olabileceği düşünülmektedir. Yetkin bir liderlik; önce hizmet etme felsefesiyle yola çıkmayı, çevresindekilere içinde bulunduğu kurumun değer ve hedeflerini içselleştirebilmesine olanak sağlamayı, bu sayede de çalışanlarda örgüte karşı aidiyet ve bağlılık oluşturmayı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum kaliteli okulların oluşmasına ve eğitimde etkililiğin artmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili çok fazla araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmaların büyük kısmı farklı kavramlarla ilişkilendirilmiş, farklı örgüt türlerinde, farklı liderlik tarzlarıyla, farklı tarihlerde ve farklı coğrafi bölgelerde yapılmış araştırmalardan oluşmaktadır. Okullarda örgütsel bağlılıkla hizmetkâr liderlik arasındaki çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu

çalışmanın eğitim örgütlerinden okullarda ve çağdaş liderlik tarzlarından hizmetkâr liderlik ile ilişkisini incelemesi bakımından önem taşımaktadır.

En önemlisi, bu çalışma okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini belirleyerek hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin farkındalığı artıracaktır.

## 1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada şu varsayımlardan yola çıkılmıştır:

1. Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenler ilgili ölçekleri doğru ve samimi şekilde yanıtlamıştır.
3. Kullanılan veri toplama araçları araştırmada kullanılacak bilgileri elde etmede yeterli sayılmaktadır.
4. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki vardır.
5. Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi ile ilgili bir algısı vardır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, Hakkari İli Merkez İlçesi'ndeki tüm kademelerde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan ölçme araçları ve bu araçlarla toplanan verilerle sınırlıdır.
4. Araştırma katılımcılara ait demografik değişkenler, veri toplama aracında yer alan; cinsiyet, yaş, öğretim kademesi, öğrenim durumu, hizmet süresi ve istihdam tipi ile sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Yönetici:** Organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için, yetkileri doğrultusunda ve diğerlerinin de yardımı ile faaliyetlerin etkin şekilde sürdürülmesini sağlayan kimse (Griffin, R.W, 2003).

**Lider:** Çalışanları belirlenmiş bir hedefe yönelik davranışa sevk etmeye çalışan ve onları etkileyen kişidir (Koçel, 2011).

**Hizmetkâr Liderlik:** üyelerinin gereksinimlerini giderilmesi, onlar için elinden ne geliyorsa yapması sürecini ifade etmektedir (Işık, 2014).

**Örgüt:** İki ya da daha fazla sayıda insanın belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için hiyerarşi (alt-üst ilişkisi) gözetilerek maddi ve manevi kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda kullanılarak sosyal, sistemsel bir bütünlük içinde sarf edilmesi olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004).

**Örgütsel Bağlılık:** kişinin bireysel istek ve değerlerine katkıda bulunan, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan, örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etme, örgütün yararına kendi konfor alanından çıkma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarıdır (Eren, 2020)

# 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında araştırma için öneme sahip kavram ve bu kavramlara ait alt başlıklara yer verilmiştir.

## 2.1. Yönetim Kavramı

İnsanoğlu tarih boyunca zorlu yaşam koşullarına ve tehlikelere karşı bir yaşam mücadelesinin içinde olmuştur. Üretim kaynakları oldukça sınırlı olan insanoğlu, avcı-toplayıcı olarak başladığı serüvenine uzunca bir süre bu şekilde devam etmiş, neolitik dönemle birlikte tarımla tanışmış ve yerleşik hayata geçmiştir. Yerleşik hayata geçmesiyle beraber üretim olanakları gelişmiş ve bir arada yaşamaya başlamışlardır. Daha sosyal bir yapıya kavuşan insanoğlu artık sadece bireysel amaçlara yönelmemiş, ortak amaçlar doğrultusunda ortak çaba göstermişlerdir. Bu durum birden çok kişinin ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını zorunlu kılan yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır (Mandell vd., 1981).

Hemen hemen insanlık tarihi kadar eski olsa da yönetimin bir kavram olarak M.Ö. 1300'lü yıllarda ortaya çıktığı iddia edilmektedir (Mandell vd., 1981). 15. yüzyılın sonlarına doğru Machiavelli liderlik ve yönetimle ilgili düşüncelerini öne sürmüştür. 19. yüzyıla gelindiğinde ise yönetim ve yönetimle ilgili konulara bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşılmış, Ure ve Babbage'nin yönetimle ilgili süreçlerde bilimsel tekniklerin kullanılması düşüncesi, yönetim alanının bilimsel olarak başlangıcını oluşturmuştur (Can, 2005).

Frederick Winslow Taylor'un 1913 yılında kaleme aldığı The Principles of Scientific Menagement (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) adlı kitabı yönetim alanında devrim niteliğindeki eserler arasında yerini almıştır. Kitap kısa sürede büyük etki sağlamış, işletmelerin sorunlarıyla ilgili öne sürdüğü düşünceler bu sorunların çözümünde başarılı olmuştur ( Akçadağ, 2016).

Taylor ile aynı dönemde yaşayan Henry Fayol yönetimin fonksiyonel boyutlarına yönelmiş, fonksiyonel yönetim akımının öncülüğünü yapmıştır. Taylor ve Fayol benzer düşünceleri savunmuş, Fayol Taylor'u daha çok tamamlayıcı nitelikte fikirlerle desteklemiştir. Her iki bilim insanı da örgütün

menfaatlerini çalışanlardan üstün tutmuş, çalışan örgüt içindir düşüncesini savunmuştur. Çalışanlarını ekonomik bir varlık olarak görmüş, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Çoğunluğunu Fayol ve Taylor'un oluşturduğu, amacın mal ve hizmet üretmek olduğu bu düşünce sistemine ise ''Klasik Yönetim Anlayışı' denilmiştir. Klasik yönetim anlayışında etkili yönetim, çalışanlarını ne kadar örgüt amaçları için çaba saf etmelerine olanak sağlıyorsa o kadar başarılı görmüştür (Eren, 1998). Aynı dönemde yaşayan Alman sosyolog Max Webber ''Bürokrasi Yaklaşımı'' adlı yönetim düşüncesini geliştirmiştir. Webber bu düşünce sisteminde uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü olması gerektiğini, çalışanlara standart bir ücret yerine yapılan işe göre ücret verilmesi gerektiğini savunmuştur. Örgütün belirli bir hiyerarşi içerisinde yürütülmesi gerektiğini, mevki ve iş pozisyonlarının görev tanımlarını saptanması gerekliliğinden bahsetmiştir. Max Webber aynı zamanda resmi yazışmaları sistemleştirmiş ve kurallarını belirlemiştir. Tanımladığı ideal bürokrasi sisteminin yaşamsal gerçeklikte oluşmadığını ancak örgüt kavramının oluşması ve gelişmesinde katkı vereceğini vurgulamıştır (Doğan, 2002).

1929 ekonomik buhranıyla beraber işletmeler kriz durumuyla karşı karşıya kalmış, klasik yönetim anlayışı mevcut sorunlara çözüm bulamaz hale gelmiştir. Mevcut kriz durumuna çözümler bulabilecek yeni yönetim anlayışı arayışı sonucunda ''Neoklasik Yönetim Anlayışı'' döneme hakim olmuştur (Yenisu, vd., 2019). Neoklasik yönetim anlayışı klasik yönetim anlayışın eksiklerine ve aksayan yönlerine bir tepki olarak ortaya çıkmış, beşeri ilişkileri ve üretim boyutlarını ele almıştır (Demir, 1997). Bu anlayış klasik anlayıştan farklı olarak yönetimin merkezine insanı almış, her insanın değerli olduğunu, insana önem vermeyen örgütlerin varlığını devam ettiremeyeceğini savunmuştur. İnsan örgüt içindir anlayışı yerine örgüt insan içindir anlayışını savunmuştur. Klasik anlayışta yer almayan insan duygu ve düşünceleri neoklasik yönetim anlayışının temelini oluşturmuştur(Yenisu, vd., 2019).

Ekonomilerin büyümesi farklılaşması, teknolojik gelişmelerin hızlanması yönetim anlayışlarını da değiştirmiş neoklasik yönetim anlayışı yerini çağdaş yönetim anlayışına bırakmışır. Klasik yönetim anlayışı yönetimi biçimsel olarak, neoklasik yaklaşım insan davranışları açısından ele alırken çağdaş yaklaşım ise örgütü, örgüt üyelerini, çalışma sistemlerini, örgüt amaçlarını, etkinlikleri, çalışan

davranışlarını kısaca örgütü oluşturan parçaların tamamını bir sistem olarak algılamış ve inceleme konusu yapmıştır (Demir, 1997). Klasik yönetim düşüncesini benimseyenler yönetimi maddi gelir, mal, hizmet, yöntem, araç ve gerecin örgütün amaçları doğrultusunda uyumsallaşması olarak algılarken; neoklasik düşünceyi savunanlar çalışanların sosyal boyutuna, insan ilişkilerine dikkat çekmişlerdir. Çağdaş anlayış ise örgüt içinde kararlara katılım, her çalışanın kendini denetlemesine ve çalışanlar arası çok yönlü etkileşimlere odaklanmışlardır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2014). Özetle çağdaş yönetim anlayışını klasik ve neoklasik yönetim anlayışının bir sentezi olarak da adlandırabiliriz (Aldemir, 1977).

Yukarıda da ifade edildiği gibi yönetim olgusu oluşurken tarihsel bir takım süreçlerden geçmiş, her dönemin koşullarının farklı olmasından kaynaklı yönetim de farklı boyutlardan ele alınmış ve yönetimle ilgili birçok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Günümüzde yönetim, Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2020) ‘’ bir işi çekip çevirme, idare etme’’ olarak tanımlanmaktadır. Tosun (1992)’a göre yönetim, çalışanlar arasında işbirliğini sağlama ve çalışanları önceden belirlenmiş bir amaca yöneltme, yürütme, faaliyet ve çabaların toplamıdır. Eryılmaz (2002)’a göre ise toplumsal bir yaşamın gerekliliği olarak küçük ya da büyük ölçekte bir örgüt veya gruplarda, başkalarıyla işbirliği yaparak amaçları gerçekleştirmek için gerçekleştirilen eylemlerin tümünü anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetim, bir işletmenin kendine koyduğu hedeflere ulaşmak için çalışanlarıyla işbirliği ve kenetlenme yoluyla girişilen istendik ve planlı eylemlerin toplamıdır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001). Koçel (2011)’e göre başkaları aracılığı ile iş görmek, Racman (1993)’a göre ise çalışanları, ekonomik koşulları, kaynakları etkin bir şekilde örgütün hedeflerine yönelik organizasyonlardır. Eren (2019) ise yönetimi bir topluluğu veya bir grup çalışanı önceden belirlenmiş hedeflere doğru yönlendirme, çalışanlar arasındaki iş bölümünü ve koordinasyonu sağlama çabası olarak tanımlamıştır. Bir diğer yönetim tanımına göre organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için diğerlerinin de yardımı ile faaliyetlerin etkin şekilde sürdürülmesini sağlamaktır (Griffin, R.W, 2003). Genel bir ifadeyle, örgütün amaçlarını belirlemek gelişiminin nasıl ve ne düzeyde olması gerektiğini, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini planlamak, örgüte ait kaynakları organize etmek, örgüte ait standartları belirlemek ve örgütü bu doğrultuda

denetleyebilmek olarak tanımlanmıştır (Kırıştı, 2013). Şimşek ve Fidan (2005) yönetimi, neyin nasıl yapılacağına dair sorulara verilen cevapların sentezi olarak tanımlamışlardır. Çetin (2013) yönetimi finansal amaçla kurulan örgütlerin, hedeflerine ulaşması için işgücü arasında işbirliği sağlama, kaynakların sevk ve idare edilmesidir. Yönetim örgütlerin ve örgüt çalışanlarının davranışlarıyla ilgilenmektedir (Drucker, 2014). Budak ve Budak (2004) yönetimden bahsedebilmek için 3 unsura ihtiyaç duyulduğunu ve bunların; ilk olarak bireylerin varlığı ve yönetim ihtiyacı, ikinci olarak çalışanların işbirliği içinde çalışması ve son olarak da çalışanlar arasındaki işbirliğinin bir hedefe uygun olarak organize edilmesi olarak tanımlamıştır.

Yönetim ile ilgili yukarıda görüldüğü üzere birçok tanım yapılmış tek bir tanım üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır. Henry Fayol yönetimin bir süreç olarak kabul eden ilk bilim insanı olmakla birlikte, bu sürece ait yönetime ait birtakım fonksiyonlar olduğunu söylemiş ve bu fonksiyonları beş başlık altında toplamıştır (Şimşek ve Çelik, 2015).

## 2.2. Yönetimin Temel Fonksiyonları

Henry Fayol yönetimin temel fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları olarak sınıflamıştır (Şimşek ve Çelik, 2015).

### 2.2.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama, fonksiyonların arasında kısaca 5N,1K olarak da adlandırılabilir. Yani örgütün amaçları doğrultusunda neyin, ne zaman, neden, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden düşünülüp hareket şeklinin belirlenmesidir (Şimşek ve Çelik, 2015). Budak (2004) ise planlamayı örgütün tamamını veya bir bölümünü ilgilendiren bir konuda geleceğe yönelik olarak seçenekler arasından bir seçim yapmak, yani karar vermek olarak tanımlamıştır. Planlama örgütün amaçlarıyla ilgili önceden ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına dair tasarımlardır (Koçel, 2001). Etkili bir planlama süreci için;

- Önceki bilgilerin analiz etmek,
- O an içinde bulunulan durum için karar verme durumunu,

- Geleceğe dair örgüt amaçlarını değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Budak, 2004).

Yönetimde plan yapmanın birçok yararı vardır. Bunlar özetle:

**a)** Çalışmanın sade bir görünüme kavuşmasını ve anlaşılır olmasını sağlar. Çalışanlara yol gösterir. Hem yöneticilerin hem de çalışanların işini kolaylaştırmış olur.

**b)** Çalışmada birliği ve örgüt çalışanları arasında eşgüdümü sağlar.

**c)** Kaynakları israf etmeden verimlilik esasına dayanarak etkili bir şekilde öncelikler belirlenerek kullanılmasını sağlar (Fişek, 1975).

**d)** Kamu hizmetlerinin kişilerin keyfi takdirine göre uygulanmasına engel olur. Özellikle üst seviyedeki yöneticilerin keyfiliğinin önüne geçilmiş olur.

**e)** Çalışanlar planlara göre hareket edeceğinden çalışanların değişmesiyle işler sekteye uğramaz.

**f)** Planlarla çalışanların kararlara katılma imkânı sağlanmış olur. Bu durum özellikle hazırlık aşaması için söz konusudur (Tortop vd., 2007).

### 2.2.2. Örgütleme Fonksiyonu

Örgütleme, yapıyı kurma ve donatma aşamasıdır. Planlama aşaması gerçekleştikten sonra örgütteki görev ve rollerin belirlendiği aşamadır. Örgütün hedefleri doğrultusunda bir düzene sokma, üretim için gerekli araç gerecin temini, iş görenlerin belirli işlere atanması, çalışanların kendileri arasındaki iletişimi ve ilişkileri düzenlemeyi kapsamaktadır (Doğan, 2002).

Bu fonksiyonun evrelerini üç başlıkta toplamak olasıdır (Efil, 1999);

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- Personelin belirlenip atanması
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

### 2.2.3. Yöneltme Fonksiyonu

Yönetimin bir başka fonksiyonu olan yöneltme, örgütte planlama, örgütleme faaliyetleri tamamlandıktan sonra, örgüt çalışanlarını hedefler doğrultusunda

harekete geçmeye hazırlamaktır. Yani bir anlamda örgütün faaliyetlerini yürütme işlevidir (Budak, 2004). Yöneltme fonksiyonu;

- Çalışanları motive etme,
- Çalışanlara önderlik etme,
- Çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla örgütün tüm bireyleriyle istişareye dayalı bir haberleşme sisteminin oluşturulması faaliyetlerini kapsamaktadır (Doğan, 2002).

Yöneltme sürecinin nihai amacı, planlama aşamasında belirlenen konuların örgüte fayda sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesidir (Özalp, 2010).

### 2.2.4. Koordinasyon Fonksiyonu

Diğer bir adıyla eşgüdümle fonksiyonu olarak bilinen bu fonksiyonun amacı; örgüt çalışanlarının çabalarını birleştirmeyi, ortak hedefler için sürdürülen eylemlerin bir bütün halinde birbirini izlemesine olanak sağlamaktır. Küçük örgütlerin koordinasyonunu sağlamak büyük ölçekte örgütlere göre daha kolaydır. Örgütlerde koordinasyon sağlamak ilk olarak her bir örgüt çalışanına örgütün hedeflerinin iyice anlatılması ve çalışanların örgüte üretim sürecindeki katkılarının anlatılmasıyla mümkün olur (Budak, 2004).

### 2.2.5. Kontrol Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol fonksiyonu bir anlamda denetim veya değerlendirme aşamasıdır. Kelime olarak planlanan eylemlerin gerçekleşme derecesinin karşılaştırılması anlamına gelen kontrol, fonksiyon olarak da diğer fonksiyonlar sonucunda oluşan durumun karşılaştırılmasını ifade eder. Bir anlamda bir ölçüte göre örgütün planlama aşamasında oluşturulan amacını ne derece gerçekleştirildiğinin ölçülmesi, değerlendirilmesi yani karara varılmasıdır. Planlama aşamasında öngörülen eylemlerin karşılaştırılarak eğer arada örgütün amaçlarını saptıran bir fark olası durumunda bunun saptanması ve gerekli önlemlerin alınmasını ifade eder (Budak, 2004).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak, yönetim süreçlerinin ve fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde uygulanması sağlayacak olan kişi veya kişiler yöneticilerdir. Bu nedenle yönetim kavramını tamamlaması açısından yönetici kavramı önem arz etmektedir.

## 2.3. Yönetici Kavramı

Yönetimin varoluşu bir örgütte çalışanların ve örgütü yöneten yöneticilerin varlığına bağlıdır. Örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olabilmesi için örgütün faaliyetleri yönelten, sorumlu olan kişi yöneticileridir (Gürel ve Nazlı, 2009). Bir başka ifadeyle yönetim; bir örgütün, kurumun veya örgüte ait bir birimin sorumluluğunu taşıyan, sorumluluğu neticesinde belirli kararlar alan, eşgüdüm sağlayan ve denetleyen bir üst olarak tanımlanmıştır (Bozkurt-Ergun, 1998). Appleby (1991)'e göre ise yönetici, örgütün her aşamasındaki çalışanları örgütün hedeflerine ulaştırmaya çalışan kişi olarak tanımlanmıştır. Örgütün elinde olan kaynakları verimli kullanan ve bu amaçla planlama yapabilen, görev rol ve dağılımlarını yapan, çalışanların da eylemlerinden sorumlu olan kişi yöneticidir (Erkutlu, 2018).

Kaynakların, araç-gereçlerin, personelin ve zamanın verimli kullanılabilmesinde sorumluluk yöneticiye aittir (Erdoğan 2019). Yönetimin fonksiyonlarını ( planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) etkili bir şekilde işleten kişilerdir (Kıral ve Develi, 2019). Diğer çalışanlar vasıtasıyla işlerin yürümesini sağlayan şahıslardır (Robbins ve Judge, 2007). Değişen dünya koşullarında ve bir zaman aralığında örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için örgütün elinde bulunan maddi-manevi unsurları bir araya getiren ve bunları uyumlu halde çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2014; Eren, 2013). Yönetici örgütsel amaçları yerine getirmek için yapılan iş ve işlemleri koordine eden ve örgüt çalışanlarıyla işbirliği yapan kişidir (Robbins, Decenzo, Coulter ve Anderson, 2014).

Yönetici öncelikle örgüt hedeflerine uygun olarak kararlar verip planlama yapmakta, bu planlar doğrultusunda da çalışanlar arasında yapılacak işleri paylaştırıp örgütlemekte, iletişim yoluyla çalışanları uyum içinde koordine ederek bilgilendirmektedir. Sürecin sonundan ortaya çıkan sonuçları (çıktıları) kontrol ederek değerlendirdikten sonra aksayan yönler için yeni kararlar alarak örgütün başarıya ulaşması için çaba sarf etmektedir. Bu durum yönetim sürecinin daha verimli bir döngü içerisinde ilerlemesini sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2009). Aslında yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesi yöneticinin de başarısına katkı sağlamaktadır (Akçadağ, 2016). Bir başka deyişle yönetici bilgi ve becerisiyle

örgütü zenginleştirmesi örgütün hedeflere ulaşmasında yöneticiye avantaj sağlamaktadır (Koçel, 2018).

Yöneticilerin örgüt içinde çalışanlar üzerinde otorite kurmasında kullandığı güç oldukça etkilidir. Hedeflere ulaşmada çalışanı ceza ile caydırması zorlayıcı gücünü, mevki sebebiyle otorite kurması yasal gücünü, çalışanlarını motive etmesi ödül gücünü, kişilik özellikleriyle çalışanları etkilemesi karizmatik gücünü, bilgi beceri ve deneyimle etkilemesi ise uzmanlık gücünü göstermektedir. Yönetici bu güç unsurlarıyla örgütün hedeflere ulaşmasını amaçlamaktadır ( Başaran, 2004; Koçel, 2018; Terzi ve Kurt, 2005).

Yönetim ve yönetici arasındaki ilişkiye bakacak olursak, yönetimden bahsedebilmek için örgüt hedeflerine giden yolda örgüt çatısı altında bulunan çalışan ve yöneticilerin varlığına bağlı olduğu görülecektir. Yönetim süreçleri, planlama, örgütleme, yönelme, koordinasyon ve kontrolden oluşurken, yönetici ise bu süreçleri örgüt içi ve çevresel faktörleri, engelleri dikkate alarak önderlik eden kişi olarak tanımlanabilir. Yöneticinin etkili olmasıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesindeki başarısı arasında pozitif ve doğrusal bir bağ olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Balcı, 2014).

Yöneticinin örgüt içinde birçok rolü vardır. Yöneticinin örgüt içindeki rolleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Budak ve Budak, 2004);

- Yönetici kendi sorumluluğundaki çalışanların koordinasyon yoluyla iş bölümünü oluşturur ve kontrol araçlarını önceden öngörebilir.
- Yönetici sadece çalışanlara emretmekle yetinmez, kendi sorumluluğundaki çalışanları kendisi seçer ve çalışanlara iş sorumluluğu yükleyerek, çalışanların gelişimine katkı sağlar ve işe teşvik ederek, çalışanlarla işbirliği içerisinde olur.
- Yönetici, çalışanlarına yapacakları işi kim ile ve ne şekilde yapacaklarını, yetki ve sorumluluk alanının neler olacağını açık ve net bir şekilde anlatır.
- Yönetici, kendini ve çalışanlarını kurumun hedeflerine odaklar ve sorunların üzerine gider.
- Örgütün karşılaştığı sorunları gidermek için en iyi çözüm yollarını düşünür.
- Yönetici görevlerini zamanında yerine getirir.

- Yönetici elindeki güçlerini örgüt içinde kullanmasını çok iyi bilir.
- Yönetici elindeki gücü kaybetme korkusu taşımadan sorumluluktan kaçmaz ve örgüt adına sorumluluk alır.
- Kendi değerleri ve duruşu örgüt çalışanları tarafından kabul görür.
- Yönetici iş tanımını ve çalışma arkadaşlarını çok iyi tanır.
- Örgüt içinde seçilerek görevine devam eder ve çalışanlar tarafından da bu durumun ilke edinilmesini sağlar.
- Yönetici kendini sürekli yeniler.
- Ortada bir başarı varsa bunu örgüte mal ederken, başarısız durumların sorumluluğunu kendi almayı bilir.
- Çalışanlar üzerindeki otoritesini deneyim, beceri ve bilgiden alır.
- Bilgisini paylaşır ve örgüt çalışanlarının başarısıyla gururlanır.
- Yeni fikirlere açıktır.
- Kurumun menfaatlerini şahsi menfaatlerinden önce görür.
- Hayır demesini ve sınırlarını bilir.

Yöneticiler hem örgütteki görevleri hem kişisel özellikleri açısından standart özelliklere sahip değildir. Karakter yapıları, yetiştiği kültürler, eğitim seviyesi, bakış açılarına göre farklılıklar göstermektedir. Yönetimin ‘’nasıl’’ olduğu genellikle yönetim tarzıyla ilgilidir. Yönetim tarzı örgüt çalışanların performansını ve örgütsel bağlılıkları açısından önem teşkil etmektedir. Yöneticinin örgütteki yönetim tarzı kendi davranış tarzının bir yansımasıdır ve kişiliğiyle bağlantılıdır (Güney 2015: McGuire, 2005). Bu bağlamda çeşitli yönetici tarzlarına ayrılmaktadırlar (Tortop, 1985). Bu çalışmada Lewin vd.’nin yönetim tarzının sınıflandırması kullanılmış ve tablo 1.1’de yönetim tarzları çerçevesinde yöneticinin davranışları gösterilmiştir.

**Tablo 2.1** Kurt Lewin Yönetim Tarzları Çerçevesinde Yönetici Davranışları (Ralph ve Lippet, 1960; Akt. Türkel, 1999)

| **Demokratik Yönetim** | **Otokratik Yönetim** | **Serbest Bırakıcı/İlgisiz Yönetim** |
|---|---|---|
| Örgütün politikalarında yönetici yardım ve teşvik | Örgütün tüm politikalarında yönetici | Örgütün faaliyetlerini belirlemede ve ararlar |

| | | |
|---|---|---|
| edicidir. | söz sahibidir. | alma sürecinde bir özgürlük vardır. Yöneticinin faaliyetlerin belirlenmesinde ve karar alama sürecine karışması en alt düzeydedir. |
| Örgütün gerçekleştireceği faaliyetleri grup içinde tartışmaya açıktır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında izlenecek yollarda kararlar tüm çalışanlar tarafından tartışılarak alınır. | Örgütteki faaliyetler ve bu faaliyetlerin aşamaları yönetici tarafından birer birer dikte edilir. Yapılacak çalışmalar kesinlikten uzaktır. | Yönetici örgüt için gereken malzeme ihtiyacını karşılar ve gerektiğinde Malzeme temininin sağlanacağını açıklıkla belirtir. Bunun haricindeki tartışmalara katılmaz. |
| Örgütteki çalışanlar birlikte çalışma yapacağı iş arkadaşlarını seçmede ve iş bölümünü belirlemede serbesttir. | Genellikle çalışmalar ve işi kimlerin ne şekilde yapılacağı yönetici tarafından belirlenir ve örgüt çalışanlarına bildirilir. | Örgütsel faaliyetlerin planlanması ve çalışanların seçimi konusunda yönetici kesinlikle karışmaz. |
| Yönetici övgü ve eleştirisinde çalışanlarına karşı objektif davranır. Grubun bir üyesi olarak hareket etmeye çalışır ancak çok fazla iş görmez. | Yönetici örgüt çalışanlarına karşı eleştiri ve övgülerinde subjektif olma eğilimindedir. Yönetici çoğunlukla örgütün faaliyetlerinin dışında kalır. | Çalışanlara dair görüşlerini genellikle ifade etmez ancak nadiren de olsa düşüncesi sorulduğunda çalışanların performansı hakkında görüş bildirir. |

Otokratik yönetim tarzında yöneticiler, çalışana değil daha çok ortaya konan işe önem verirler. Klasik yönetim anlayışına benzer şekilde çalışanları bir makine olarak görürler. Örgüt adına kararların tepeden yönetici tarafından

verildiği, çalışanlar tarafından uygulandığı ve çalışanların alınan kararlarla ilgili fikirlerini beyan edemezler. Örgütün amaçlarına ulaşmasında azami derecede çaba sarf ederler ancak bunu yaparken çalışanlarının ihtiyaçlarını, duygularını, düşüncelerini önemsemezler (Erdoğan, 2014). Kuralların çiğnenmesinin problem yaratacağını düşünürler ve sıkı kurallar uygularlar (Bass 2008; Akt. Şat, 2018). Örgütteki tüm kararlar yönetici tarafından alındığı için örgüt çalışanları kendisini geliştiremez. Yönetici sürekli örgütün başında durmalı ve çalışanları denetlemelidir aksi halde işler aksamaktadır (İlgar, 1996). Örgüt içinde çalışanların inisiyatif alma şansları yoktur. Yöneticinin örgüt içinde çalışanlarına karşı motivasyon kaynağı korku ve cezadır (Qureshi, 2017: Akt. Özturan, 2018). Bu yönetici tarzının genel özellikleri şu şekildedir:

- Çalışanların yaptığı işleri kontrol etmek ister.
- Emirlerine sorgusuz bir şekilde uyulmasını ister.
- Çalışanlarını takdir etmez çünkü ücretin bu fonksiyonu karşıladığını düşünür.
- Otoritesine kimsenin karşı gelmesini istemez ve çalışanlarına güvenmeme eğilimindedir (Türkel, 1999).

Bu açıklamalardan hareketle otoriter bir okul yöneticisi, okulda kararları tek başına almaktadır. Öğretmenlerine karşı katı bir tavır sergilemektedir. Öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler ve kararlarının sorgulanmasını istemez. İşleri emir yoluyla yaptırır (Üstüner, 2016)

Demokratik yönetim tarzında yöneticiler, örgütte gerçekleştirilen faaliyetlere ve çalışanlara büyük önem verirler. Çalışanların yönetimde alınan kararlara ortak eder, söz hakkı tanırlar. Ekip çalışmasını ve takım ruhunu önemserler. Yöneticiler sadece yapılan işleri kontrol eden kişidir (Aytürk, 1999). Örgütsel hedeflerin sağlanması kadar çalışanların motivasyonları da önemlidir (Nayir, 2012). Çalışanların ihtiyaç ve istekleri karşılanır aynı zamanda örgütün amaçları için gereken düzenlemeler de yapılır (Erdoğan, 2014). Başarıya ulaşmak için çalışanlarının sorumluluk almasını ister. Objektif bir şekilde çalışanlarına övgü ve eleştiride bulunmaktan çekinmez (Türkel, 1999).

Bu açıklamalardan hareketle demokratik bir okul yöneticisinin; öğretmenlerine güven duyma, öğretmenlerine karar alma fırsatı verme, eleştiriye

açık olma ve objektif eleştiri yapma, kararları alırken öğretmenlerin düşüncelerini dikkate alma, çalışanlarıyla bilgi paylaşımına açık olma gibi davranışlarda bulunması olasıdır (Üstüner, 2016). Demokratik okul yöneticilerinin sergilediği özellikler;

- Kendini bir amir olarak değil sadece beraberce yönetecek bir konumda görür.
- Öğretmenleri ve çalışanları okulun hedeflerine ulaşmasında iş birliği yapılan birer yardımcı olarak görür.
- Öğretmenlere ve çalışanlara değer verir ve onlar için elinden ne geliyorsa yapar.
- İşin ve kendisinin yapıcı olarak eleştirilmesine fırsat verir.
- Alınan kararlarda ve sorumluluğu çalışanlarıyla paylaşır.
- Her şeyi ben bilirim düşüncesine kapılmaz (İlgar, 1996).

Serbest bırakıcı/ilgisiz yönetim tarzında yöneticilerin ise, varlıkları yoklukları belli değildir. Örgüt içinde çalışanlar arasında meydana gelen çatışmalara müdahale etmezler ve örgüt içi iş bölümünü yapmaktan kaçınırlar (Diebig, Bormann ve Rowold, 2016). Çalışanlarına tamamen serbestlik tanırlar, yönetim fonksiyonlarından yöneltmeyi çok az uygularlar. Çalışanlar kendi hallerine bırakılmış şekilde her birinin kendi hedefi vardır. Çalışanlar bu hedefe giden yolda farklı plan ve programa sahiptir (Bass, 1990; Akt. Çakınberk ve Demirel, 2010). Yöneticiliği yapıyormuş gibi davranırlar. Müdahale edilmesi gereken yerlerde müdahale etmekten çekinir, faaliyetlerin gerçekleşmesinde çalışanlarına yardım etmezler. Karar almayı erteler, çalışanlarını motive etmek için ödülü kullanmaz, destek vermezler (Karip, 1998). Karar alma sürecinde sorumlu oldukları halde karar alma süreçlerinde sorumluluğu çalışanlar arasında paylaştırırlar (Dessler ve Stark, 2004). Çalışanlarına ve çevrelerine karşı umursamaz bir tavırda hareket eden bu tip yöneticiler sorumluluk almadan rollerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu tarz yönetim tarzının sebeplerinden biri de yöneticinin yeteneğine, deneyimlerine güvenmemesi ve bilgi birikimi bakımından yetersiz olmasıdır (Cengiz, 2010).

Bu açıklamalardan hareketle ilgisiz bir okul yöneticisi, okuldaki problemlere karşı kayıtsız kalacak, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamayacak ve

yine çalışanların sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini bilemeyecektir (Üstüner, 2016).

Yöneticiler yukarıda anlatılan yönetici tiplerinden sadece birini sergilemek zorunda değildir. Örgüt içinde çıkan sorunlara ve süreç içinde gelişen durumlara göre eklektik bir yönetim anlayışına da gidebilmektedirler (İlgar 1996).

### 2.4. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı tarih boyunca idrak edilmeye çalışılan ve çokça üzerinde durulan kavramlardan olmuştur. İnsanlık tarihinin gidişatını değiştiren ve onu şekillendiren liderin ne tarzda liderlik sergiledikleri, şuan nasıl liderlik tarzı sergiliyor oldukları ve gelecekte ne tarzda liderlik sergileyeceklerine ilişkin bilgiye olan ihtiyaç liderlik kavramına olan ilginin ana nedenlerinden biridir (Kıral ve Başaran, 2018a).

İnsanlar tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını giderme amacıyla birbirleriyle iletişime geçerek örgütler kurmuşlardır. Bir yandan kendi ihtiyaçlarını karşılarken bir yandan da örgütün diğer üyeleri için çaba sarf edecek itici bir güce ihtiyaç duymuşlardır (E. Eren, 2019). Grupça ihtiyaç duyulan bu kişi kendi aralarından seçtikleri liderdir (Eren, 2001). Zamanla çevre koşulları ve insan ihtiyacı değişmiş, mevcut yapı ve planlar yetersiz kalmıştır. Bu sebeple hem kişisel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için ortak amaçlar doğmuş bu da liderliği zorunlu kılmıştır (Zel, 2011).

Birçok araştırmanın konusu olan liderlik, İngilizce kökenli olup ‘’ insanları yolculuğa çıkaran ve kılavuzluk eden’’ anlamına gelen ‘’leader’’ kelimesinden gelmektedir (Turan ve Bektaş, 2014). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’ne (2020) göre ise ‘’ şeflik, önderlik’’ anlamına gelmektedir (Aytürk, 2010). Örgütü şekillendiren, yön tayin eden, örgüt çalışanlarını etkileyen ve örgüte bir vizyon oluşturan liderlik üzerine literatürde çok sayıda çalışma ve tanımlama yapılmıştır.

Başaran (2004)’e göre liderlik, ortak hedefler için bir araya gelen çalışanları, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik etkileme sürecidir. E. Eren (2019) liderliği, birden fazla insanı belirli hedeflere ulaşmak amacıyla harekete geçirme, çalışanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2011)’e göre çalışanları belirlenmiş bir hedefe yönelik davranışa sevk etmeye çalışan ve onları

etkileyen kişidir. Hoy ve Miskel (2012) örgüt üyelerinin çevresel olayların yorumunu, hedef seçimini, faaliyetlerin düzenlenmesini, örgüt üyelerini motive etmeyi, ortak amaçlar için işbirliği ilişkilerini anlatan bir süreç olarak görmektedir. Lider, gücünü konumundan almaksızın, ikna kabiliyeti yüksek, çalışanlarını yönlendirebilen, örgütün vizyonundan sapmayan, rolünü çalışanlarından alan ve çalışanlarca benimsenmiş, örgüte amaç gösteren, çalışanları bu uğurda canla başla çalışmalarını sağlaması için güdüleyen kimselerdir (Ceylan, 2011). Lider, örgüt çalışanları arasında birlik bütünlüğün sağlayıcısı, hedefe yönelik davranılması için çabalayan, örgüt içi sorunları çözmeyi başaran ve çalışanlara da bunları yapabilme gücü aşılayan kimselerdir (Koparal, 2008). Robbins ve Judge (2013)' e göre ise, hedeflerin başarılmasına yönelik davranışların örgüt üyelerine kendi istekleriyle yaptırılabilmesi için örgüte önderlik yeteneğidir. Şimşek ve Fidan (2005) liderliği, örgüt hedeflerini başarabilmek için örgüt faaliyetlerine şekil verme ve diğer üyeleri etkileme süreci olarak adlandırmaktadır.

Görüldüğü üzere yapılan tanımların büyük bölümünde belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı, örgüt üyelerinin gerekliliği, motivasyon kavramı, etkileme, şekillendirme ve yöneltme çabalarının oluştuğu bir süreç olarak görülmesi ortak dikkat çekilen hususlardır (Cemaloğlu, 2013). Kıngır ve Şahin (2005), örgütün başarı sağlaması için çalışanlarını güdülemesi ve sağlam bir yönetim sergilemesi, çalışanlarına güven, dürüstlük ve iletişimde saygıyı oluşturması gereklidir.

Tüm bu süreçlerde hedeflere ulaşabilmek için sergilenen davranışlarda örgüt üyelerini etkileyebilecek, süreçleri şekillendirebilecek, ikna kabiliyeti yüksek liderlere ihtiyaç vardır (Tutar 2016). Lider değişen çevre koşulları karşısında yerinde saymak yerine örgütün değişim için adımlar atmasında önemli rol oynayan, kendisiyle birlikte örgüt çalışanlarına da değer katan kişilerdir (Fındıkçı, 2013). Yetkin bir lider, örgüt çalışanlarını örgütün hedeflerine yöneltebilmek için sahip olduğu bu beş güçten hangisinin en uygun güç olduğunu bilmelidir (Erarslan, 2004). Örgüt içinde liderliğin oluştuğunu söyleyebilmemiz için liderine inanmış, ortak hedefler etrafında bütünleşmiş çalışanların varlığı, örgüt faaliyetlerinin başarı odaklı olması ve başarıyı sürekli kılacak bir liderlin varlığı olmalıdır (Erkutlu, 2014). Liderin, örgütün hedeflerini belirlemek,

hedeflere ulaşmak için örgütte çalışanlara uygun ortam sağlamak, örgütteki çatışmaların önüne geçmek ya da çatışma olmamasını sağlamak gibi görevleri vardır. Bu rollerin gerçekleşme düzeyiyle doğru orantılı olarak liderin başarı düzeyinin arttığını söyleyebiliriz (Bursalıoğlu, 2019).

Liderliğin temeli, örgüt çalışanlarının potansiyellerini fark etmelerini sağlamak ve bu yönde onları güdülemektir. Örgüt çalışanlar tarafından içselleştirilen bir vizyona sahipse, lider çalışanlarının desteğini aldıysa, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini önemsiyorsa, çalışanlarını destekliyorsa, liderliğinin geçerliğinden bahsedebiliriz (Özgür, 2011). Liderliğin bu anlamda örgüte güç verme, çalışanları yönlendirme, güdüleme, vizyona bağlanmayı oluşturma süreci olduğu söylenebilir (Tutar, 2016).

Bu tanımların ortak noktalarına baktığımızda liderlik, bir grup insanı belirli hedeflere ulaşmak için bir araya getiren, bu hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyelerini harekete geçirmeye dönük yeteneklerin toplamı olduğu görülecektir (Bakan, Büyükmeşe, Erşahan ve Kefe, 2013).

Örgüt çalışanlarını etkileme sürecinde liderler kullandıkları güç unsurlarıyla öne çıkmaktadır. Liderin örgüt çalışanlarından makamından ve makamın verdiği yetkilerden kaynaklanan avantajından dolayı ‘’yasal güç’’, psikolojik açıdan veya bedenen ceza verebileceği ‘’zorlayıcı güç’’, çalışmalarını pekiştirmek amacıyla kullandığı ‘’ödül gücü’’, bilgi ve deneyimleri sonucu ortaya çıkan ‘’uzmanlık gücü’’, çalışanların örgüte karşı duygusal bağından kaynaklanan ‘’ beğeniye dayalı güç ‘’şeklinde güçleri olduğu söylenebilir. (Ergeneli, 2017; Şişman, 2019). Bu güç kaynaklarından zorlayıcı güç, yasal güç ve ödül gücü örgütün kendisinden kaynaklı güçlerdir ve liderin örgüt içindeki statüsü yükseldikçe daha da belirginleşmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgütlerde liderlerin yerine getirmesi gereken eylemler ve davranışlar çoğunlukla yazılı veya durumsal olarak belirlenmiş ve liderlerce takip edilen rol kalıpları olmuştur. Genel olarak liderin rol kalıpları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011):

- Örgüt içindeki gruplar/bölümler için kendilerine ait bir davranış tarzı belirlemek,
- Örgütte gerçekleşecek faaliyetlerin koordinesini sağlamak,

- Örgütün amaçlarını belirlemek,
- Örgütü örgüt dışında temsil etmek,
- Örgüt içi oluşabilecek karmaşıklığı gidermek ve problemleri çözmek,
- Örgüt üyelerini ödüllendirme yoluyla motive etmek.

Bu rol kalıpları aynı zamanda örgüt içinde liderlerden beklentileri de temsil etmektedir.

Liderlik örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmesi için sergiledikleri davranışları koordine eden ve örgüt içi davranışları kapsayan bir süreçtir. Liderliği kuramsal boyutta inceleyen çalışmacılar liderlik konusunda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Kimi araştırmacılar liderliği süreç açısından incelerken kimi araştırmacılar ise özellik açısından ele almış ve tanımlamışlardır (Organ, 1986)

## 2.5. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yönetim ve liderlik kavramları ortak noktalarından dolayı sıklıkla birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır (Gedikoğlu, 2015). Liderlik ve yöneticiliğin benzer noktası; ikisi de örgütlerini belirli hedeflere ulaştırmak için örgüt üyelerini organize etme çabası içinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005). Örgütlerde yönetici ve liderin yetki ve sorumluluklarındaki benzer noktalar örgüt üyeleri tarafından iki kavramın aynıymış gibi algılanmasına ve karıştırılmasına neden olmaktadır (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014). Fakat yönetici ve liderlik kavramları eş anlamlı kelimeler değillerdir (Koçel, 2013). Yönetici ve lider birbirinden tamamen farklı rollere ve kendinden beklenen davranışlara sahip iki farklı kişilerdir (Turan ve Bektaş, 2014).

Yöneticinin temel görevi örgüt üyelerini ve örgütün kaynaklarını örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için koordineli bir şekilde kullanabilmektir (Şimşek, 2013). Lider kendine has özellikleriyle örgüt üyelerini etkileyebilen, örgüt için misyon ve vizyon ortaya koyabilen kişilerken; yönetici bulunduğu göreve başkası tarafından layık görülen, başkasının belirlediği hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişilerdir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014). Liderlik ise yöneticilikten farklı olarak, geleceği tasarlayabilen, insanları kişisel özellikleriyle de etkileyebilen ve ikna yöntemiyle onları yönlendirebilen davranışların oluşturduğu bir süreçtir (Memişoğlu, 2015). Liderlik bir süreci kapsarken yöneticilik bir konumu tarif etmektedir (Ünal, 2012). Yöneticinin örgüt hedeflerine yönelik tutumu genellikle

bireyselken, liderin davranışları geleceğe yönelik farklı fikirler ortaya koyup uygulamaktır (Genç, 2007). İstendik olan her yöneticinin aynı zamanda birer lider olabilmesidir. Bir insanda liderlik ve yöneticilik özellikleri birlikte görülebildiği gibi ikisi birden de görülemeyebilir. Yani iyi bir lider iyi birer yönetici olamayacağı gibi iyi yöneticiler de aynı zamanda lider özellikleri göstermeyebilirler (Güney, 2015).

Araştırmacılar tarafından lider ve yönetici arasındaki çoğunlukla kabul edilen farklar aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 2010);

- Liderlik örgüt üyelerini etkileyerek onları harekete geçirebilme süreci iken, yöneticilik daha çok bilgi gerektiren kariyer alanındır.
- Lider örgütün hedeflerini ve faaliyetlerini kendisi belirlerken, yönetici önceden başkaları tarafından belirlenen hedeflere örgütü ulaştırmaya çalışmaktadır.
- Lider için görev ve teşkilatlanması oluşmuş bir örgüt yapısı şart değilken yöneticide bu durum zorunludur.
- Liderin belirli görev ve sorumluluk tanımı bulunmazken, yöneticinin resmi kaynaklarca belirlenmiş görev ve sorumluluk tanımı bulunmaktadır.
- Lider örgüt üyelerini davranış ve tutumlarıyla etkileme süreciyken, yöneticilik makamın verdiği yetkiyle iş yaptırma sürecidir.
- Liderlik fark yaratmayı amaçlarken, yöneticilik kurallar çerçevesinde kalmayı amaçlamaktadır.
- Lider doğru işi doğru zamanda gerçekleştiren, yönetici işleri doğru bir biçimde gerçekleştiren kişidir.
- Lider daha çok karizmatik gücü kullanırken, yönetici daha çok ödül ve ceza gücünü kullanmaktadır.

Yukarıdaki bu yönler lider ve yönetici arsındaki farklara dikkat çekmektedir. Belirtilen esas durum ise, tüm yöneticiler lider, tüm liderler de yönetici olamazlar. Bu durumun temel nedeni belirli yetkiler ve haklar verilen yöneticilere lider olacağının garantisinin verilememesinden kaynaklanmaktadır

(Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014). Yukarıda maddeler halinde belirtilen farklar aşağıda ayrıntılı olarak tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 1.2** Yönetici ve lider karşılaştırması (Erkutlu, 2014: 5)

| **YÖNETİCİ** | **LİDER** |
|---|---|
| İdarecidir | Yenilikçidir |
| Tekrarcıdır | Kendine özgüdür |
| Devam ettiricidir | Geliştiricidir |
| Sistem ve yapılar üzerinde durur | İnsanları merkeze alır |
| Denetime güvenir | Dürüsttür, doğrulara güvenir |
| Kısa vadeli düşünür | Uzun vadeli perspektifle görür |
| Nasıl ve ne zaman sorularını kullanır | Neden ve niçin sorularını kullanır |
| Klasik anlamda iyi bir askerdir | Kendisidir |
| Düşünceleri doğrudur | Doğru düşünür |
| Mevcut durumu kabul eder | Mevcut duruma yenilik getirir |

**Tablo 1.3** Yönetici ve lider karşılaştırması (Chitale, Mohanty ve Dubey; akt. Onay, 2018: 12)

| **YÖNETİCİ** | **LİDER** |
|---|---|
| Emir ve kumanda | Önderlik ve tavsiye |
| Otorite gücü | Güven ve iyi niyet |
| Korku yaratır | İstek doğurur |
| Hata ve yanlışları bulur | Sorunları çözer |
| Her şeyi bildiğini varsayar | Danışır, tavsiye dinler |
| İşi sıradanlaştırır | İşi daha keyifli hale getirir |

| | |
|---|---|
| ‘’Ben’’ dilini kullanır | ‘’Biz’’ dilini kullanır |

Tüm bu tablolar ve belirtilen farklar lider ile yöneticinin aynı kişi olmadığı sonucunu oluşturmaktadır. Birçok yetkiye sahip olmasına rağmen insanları etkilemeyi başaramayan yöneticilerin varlığına karşın, hiçbir yetkiye sahip olmamasına rağmen geniş kitleleri etkileyen liderlerin varlığı açık bir şekilde ortadadır (Aslan, 2013).

### 2.6. Liderlik Kuramları

Kuramlar belirli olguları anlamlandırmaya çalışan, olguların ilkelerini ortaya koyan, genellemelerdir. Kuramlar bilimsel araştırmalarla birlikte değişebilir veya yeni bilgilerle gelişebilirler (Gedikoğlu, 2015).

Liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaya başladığından bu yana liderlik sürecini anlamlandırmak için farklı kuramlar ortaya konulmuş ve bu kuramlar farklı boyutlara odaklanarak liderliği farklı bakış açılarından incelemişlerdir. Buna rağmen şu ana dek liderliği tam olarak açıklayabilen bir kuram geliştirilememiştir (Koçel, 2018). Liderlik sürecini açıklamaya yönelik yapılan çalışmalar liderlik kavramının daha derin köklerine inilmesine, bu sürecin daha iyi anlaşılmasında büyük rol oynamıştır (Kıral ve Başaran, 2018a).

Bu çalışmada liderlik süreci; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı, durumsal liderlik kuramı ve modern liderlik kuramı olarak ele alınmıştır( E. Eren, 2019; Özkalp ve Kırel, 2013).

#### 2.6.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı liderlikle ilgili geliştirilen ilk kuramdır. Kuramın çıkış noktası I. Dünya Savaşı ile aynı döneme denk gelmektedir. Savaş durumunda gereken nitelikli asker ihtiyacı bir grup psikoloğun görevlendirilmesine ve ‘’Alfa Zekâ Testi’’ gibi bir dizi testlerle askere alım şartları düzenlenmiş ve personel seçimi yapılmıştır. Bu durum özellikler kuramının temelini oluşturmuş ve kurama işlerlik kazandırmıştır (Demir vd, 2002).1940’lı ve 1950’li yıllarda araştırmalara konu olmuş, örgütte lideri diğer örgüt üyelerinden ayırıcı özellikleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır (Erkutlu, 2014; M. Özdemir, 2018). Özellikler kuramında cevabı aranan esas soru ; ‘Kim veya hangi özellikleri taşıyan kişiler liderdir?’

olmuştur. Bu soruya istinaden birçok araştırma yapılmış, etkili bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu kuramda temel düşünce etkili liderlerin ortak bir takım nitelikleri paylaştığıdır. Özellikler kuramında, bir kişinin toplulukta öne çıkması ve lider olması diğer insanlardan farklı olmasına bağlı olarak görülmüştür (Northouse, 2013). Özellikler kuramının araştırmacıları Ghandi, Napolyon gibi büyük liderlerin ortaya çıkmasında sahip oldukları kişisel özelliklerinin etkisini araştırma konusu yaparak derinlemesine incelemişlerdir. Bu özelliklerin araştırılması liderliğin doğuştan getirilen özelliklerden geldiğini varsaydıklarının göstergesi olarak kabul edilmiştir (Erdoğan, 2007).Bu kuramda kişinin doğuştan getirdiği fiziksel özelliklerinin, mizacının ve kişiliğinin, örgüt içinde kişinin diğer üyeler tarafından lider olarak benimsenmesinde önemli derecede rol oynadığı düşüncesi hâkimdir (Koçel, 2018; Turan ve Bektaş, 2014). Özellikler kuramında ulaşılmak istenen nihai durum; toplum içindeki bazı insanların doğal liderler olduğu ve doğal liderler olasını sağlayan, diğer insanlardan onları ayıran birtakım fiziksel ve kişisel özellikler olduğu düşüncesidir (Yukl, 1991; Koçel, 2007).Yaklaşımın temelini ‘’lider olunmaz, lider doğulur’’ düşüncesi oluşturmaktadır. Özellikler yaklaşımı lideri fiziki özellikler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleri olarak 3 boyutta ele almış ve incelemiştir.

- Fiziksel özellikler; boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu vb,
- Sosyal özellikler; liderin eğitim durumu, sosyal aktivite düzeyi, enerjik olması,
- Kişilik özellikleri; uyumlu olması, güvenilir olması, özgüvenli bir birey olması ve duygusal açıdan dengeli birey olması vurgulanmıştır (Özdemir, 2007).

Özellikler yaklaşımında örgütte liderin diğer örgüt üyelerinden aşağıda belirlenen açılardan farklı davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Başaran, 1992).

1. Liderin diğer üyelerden zekâ seviyesi bakımından daha önce olması,

2. Örgüt üyeleriyle iletişimi iyi olması ve onları koordine edebilmesi,

3. Örgütün amaçlarına ulaşması için bilgi, beceri bakımından yeterliliğinin daha üst seviyede olması,

4. Örgüt hedefleri için motivasyonu yüksek olması,

5. Örgüt üyelerinin potansiyelinin farkında olması ve onların etkili bir şekilde çalışmasını sağlayabilmesi beklenmektedir.

Kuramın sadece liderin özelliklerine odaklanarak liderlik sürecini incelemesi başarısız olmasına neden olmuştur. Çalışmalarda kuramdaki özelliklerin liderler tarafından sergilenmedikleri veya çalışanların liderlerden daha fazla liderlik özellikleri sergilemelerine rağmen bunların lider olarak ortaya çıkamadıkları görülmüştür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderin özelliklerinin ölçülebilir bir biçimde tanımlanamaması, değişik durumlarda oluşması araştırmaları verimsizleştirmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013; Turan ve Bektaş, 2014). Nitekim özellikler kuramının liderlik sürecinde liderin fiziki ve kişisel özelliklerinin etkili olmadığı yapılan araştırmalarla ortaya konuştur (Güçlü, 2018). Bununla birlikte kuram iyi liderin nasıl yetiştirilmesi gerektiği sorusuna cevap verememiş, bu durum da liderlikle ilgili süreçlerin daha iyi algılanması adına liderliğin farklı boyutlarının incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2007). Bu durum özellikler kuramından davranışsal liderlik kuramına yönelik araştırılmalar yapılmasına ve liderin özelliklerinin yerine örgüt dinamiklerinin, örgüt üyelerinin ve liderlerinin davranışlarına odaklanılmasına yol açmıştır (Gürüz ve Gürel, 2009).

### 2.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler kuramı liderlik sürecini, liderle örgütün diğer üyeleri arasındaki farkı bulada ve etkili liderliği tanımlamakta yetersiz kalınca; araştırmacılar liderin özelliklerinden daha çok nasıl davrandığı konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu kuramda liderlikle ilgili süreçlerde özellikler kuramının yanıt aradığı ‘’ne’’ sorusu yerine ‘’nasıl’’ sorusunun cevabı aranmış, örgüte etkili lider kazandırma yoları üzerinde durulmuştur (Üzüm ve Uçkun, 2019). Liderin ne tür bir liderlik stili sergilediği, davranışları ve bunların örgütteki diğer üyelerdeki etkileri incelenmiştir (Erçetin, 2000). Yetkin liderin davranış örüntüleri ortaya çıkartılarak lider olacak kişiye bu davranışları öğretilerek kişiyi de yetkin bir lidere dönüştürmeye çalışılmış, lider ve çalışan arasındaki iletişim önemsenmiştir

(Aksel, 2012). Ölçü olarak liderin kişisel özellikleri değil, davranışları belirlenmiştir (Gürer, 2019). Araştırmacıların davranışlara odaklanmasındaki asıl neden davranışların özelliklerden daha rahat gözlenebilir olmasından kaynaklanmaktadır (Güney, 2012). Bu kuramın temel amacı, davranışların ve tutumların nitelikli liderlikte nasıl kullanılası gerektiğini tespit etmek ve örgüt içinde liderin istendik düzeyde etkin olması için ne yapılmasını gerektiğini belirlemektir. Araştırmacıların çalışmaları sonucunda etkili lider ile etkisiz liderin davranışlarının birbirinden farklı olduğu ve etkili liderin tutumlarının içinde bulunulan durum ne olursa olsun değişmediği belirtilmiştir (Keçecioğlu, 2003).

Davranışsal liderlik kuramı, örgüt liderini diğer örgüt üyelerinden ayıran davranış farklılıklarını tümden gelim düşüncesiyle göz önüne almaktadır. Özellikler kuramı lideri nitelikleri yönüyle ele alırken, davranışsal kuram ise liderler arsındaki benzer davranışları ortaya koyarak liderlik sürecini incelemiştir (Fındıkçı, 2013). Liderin nitelikli olmasını, davranışlarının nasıl olduğuyla açıklamaya çalışan davranışsal liderlik kuramı, liderlin hangi özelliklere sahip olduğundan ziyade, sergilediği davranışlarına ve ortaya koyduğu tutumlara odaklanmıştır. Bu kurama göre, başarılı liderin davranışları diğer örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmeli ve destek bulmalıdır. Davranışsal kuram liderin etkililiğini ölçmede yetki, hedef belirleme, iletişim, planlama, koordine ve kontrol gibi faktörlerin önemli olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2010).

Davranışçı liderlik kuramıyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu kuramın temelleri olarak gördükleri başlıca çalışmaları şu şekilde sıralamışlardır (Aslan,2013);

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem 4 Modeli

**Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Bu çalışma davranışsal liderlik kuramlarının öncüsü olmuş, yetkin lider olma sürecindeki lider davranışlarını incelemiştir (Güney 2007). Ohio State araştırmacıları bu amaçla Lider

Davranışları Tanımlama Anketi (LDTA) adlı anketi geliştirmişler ve uygulamışlardır. Araştırma sonucunda liderin davranışlarının yapıyı harekete geçirme ve insan ilişkileri (anlayış) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Liderin davranışları liderin örgütsel yapıya ya da çalışanlarla olan ilişkilerine göre şekillenmiştir. Yapıyı harekete geçiren lider, örgüt içinde yapılan faaliyetlere önem vererek kendini ve örgüt üyelerini örgütün hedeflerine ulaşma ekseninde birleştirmeyi seçerken; insan ilişkilerine yönelen lider ise çalışanlarını, onların duygu ve düşüncelerini önemseyerek anlamaya çalışarak örgüt hedeflerine ulaşma yolunu tercih etmiştir (Ergeneli, 2017; M. Özdemir. 2018; Turan ve Bektaş, 2018; V. Çelik, 2015). İlişkiye önem veren lider, örgüt çalışanlarıyla iletişimini güçlü tutarak onların duygu ve düşüncelerine önem verir. Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına özen gösterir. Bu tarz bir liderle örgüt çalışanları arasında güven, saygı, samimiyet söz konusudur (Altınlı, 2022).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre liderin örgüt yapısını harekete geçiren davranışları arttıkça örgüt üyeleri yüksek düzeyde performans sergilemiş, düşük düzeyde tatmin olmuş; liderin insan ilişkilerine yönelik davranışları arttıkça örgüt üyeleri yüksek düzeyde tatmin olmuş, düşük düzeyde performans sergiledikleri görülmüştür (Özkalp ve Kırel, 2013).

İnsan ilişkilerini dikkate alan liderler ve yapıyı harekete geçiren liderlerin davranışları kültürler arasında değişkenlik göstermektedir. Brezilya gibi kültürün tek başına karar almayı desteklemediği ülkelerde insan ilişkilerine önem veren liderler daha başarılı olarak görülürken, Fransa gibi liderin bürokratik olması gerektiğini düşünen kültürlerde yapıyı harekete geçiren liderler daha başarılı olarak görülmektedir (Aydıntan, 2021).

**Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Michigan Üniversitesi'ndeki çalışma ile Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışma neredeyse aynı zamanlarda yapılmış çalışmalardır (Karagöz, 2021). Likert (1947) ve arkadaşları tarafından Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda örgüt üyelerinin işten tatmin olma düzeyleri ve yapılan işlerdeki verimlilik düzeylerini etkileyen lider davranışlarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Liderin sergilediği davranışlar

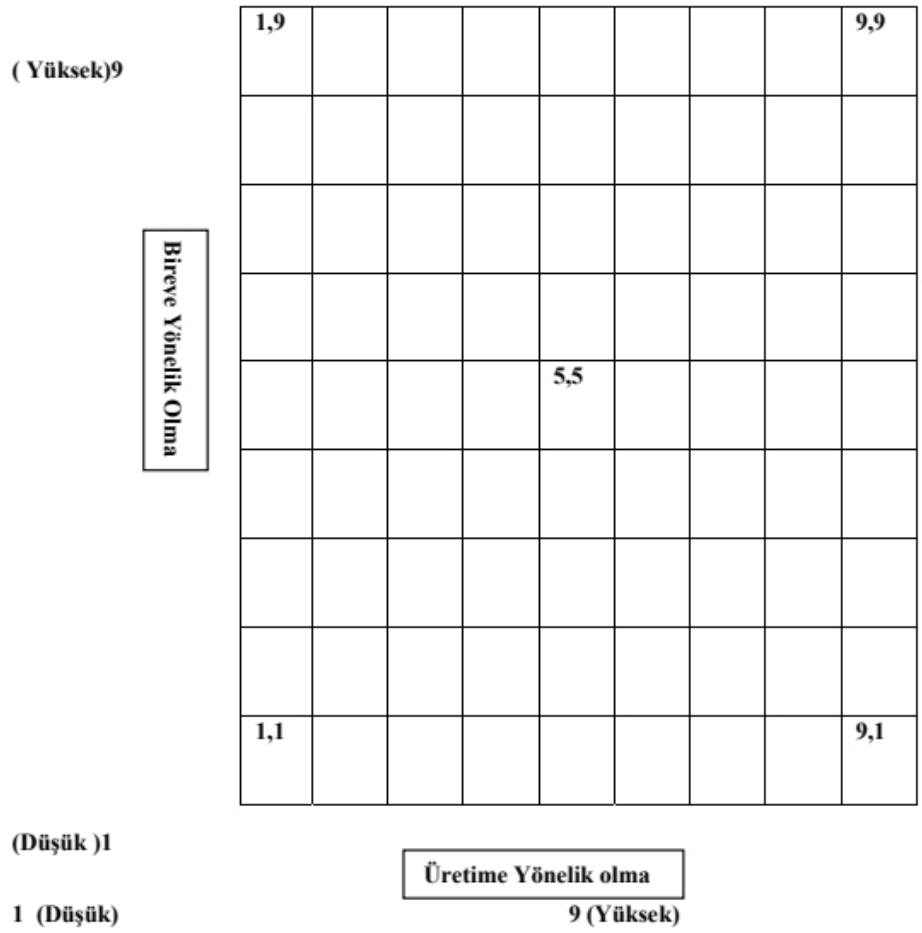
örgütte gerçekleştirilen işlere karşı tutumuna veya örgüt üyeleriyle ilişkililerine etkisine göre değerlendirilmiştir (Ergeneli, 2017).

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda lidere ait davranışlarının, "işe dönük lider" ve "kişiye dönük lider" olarak iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. İşe dönük lider, örgüt çalışanlarını faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla yönlendirecek ve örgütün başarıya ulaştırmak için biçimsel otoritesini örgüt üyelerinin davranışlarını organize etmede kullanacaktır (Şimşek vd., 2008).

Kişiye dönük lider ise; örgüt çalışanlarına etkili insan ilişkileri kurmak amacı ile yaklaşır, çalışanlarla yakından ilgi gösterir, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını önemli görür, çalışanlarının gelişimine destek olur. Bu çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Koçel, 2010).

İşe dönük liderlik boyutunda gerçekleştiren faaliyetlerin tertipli olmasına odaklanılmış ve kişiye dönüklük boyutunun aksine örgüt çalışanlarıyla liderler arasında neredeyse bağ kurulmamıştır. Lider, örgüt çalışanlarını sık sık kontrol etmiş, çalışanların sorumlulukları konusunda bir baskı olduğunu hissettirmişlerdir (Karagöz, 2021).

**Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi:** Davranışsal liderlik kuramları konusunda yapılan bir diğer çalışma Teksas Üniversitesinde görevli olan Robert Blake ve Jane Mouton adlı araştırmacıları öncülüğünde geliştirilen "Yönetsel Izgara" olarak da adlandırılan yönetim tarzı matriksidir. Araştırmacılar, daha önce Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda oluşturulan davranışlarının yapıyı harekete geçirme ve insan ilişkileri (anlayış) boyutlarını üretime yönelik ve bireylere yönelik olmak üzere benzer şekilde ele almaktadırlar. Bu iki boyut aşağıda Şeki l.1.'de de görüldüğü gibi faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılarak 5 farklı lider tipi üzerinden ele alınmıştır (Çimendereli, 1994).




**Şekil. 1.1** Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Koçel, 2010)

Matrikste yatay eksen bireye yönelik olma boyutunu, dikey eksen ise üretime yönelik olma boyutunu temsil etmektedir. Her iki eksen de 1'den 9'a kadar numaralandırılarak 9 eş parçaya bölünmüştür (Gedikoğlu, 2015).

Şekil.4.dek görüldüğü gibi 1,1 liderlik stili ''etkisiz lider'' olarak adlandırılmaktadır. Bu stili sergileyen liderler ne örgütün faaliyetlerine ne de örgüt üyeleriyle yeterince ilgilenmeyen lider tipindedir (Akdeniz, 2010). 9,9 liderlik stili ise 1,1 liderlik stili sergileyen liderin tam tersine ''etkin lider'' tipolojisini ortaya çıkarmaktadır. 9,9 tipolojisinde bir lider hem örgüt faaliyetlerine hem de örgüt üyelerine çok yüksek düzeyde önem gösterir. Örgüt çalışanlarını motive ederek onların hedefleriyle örgüt hedeflerini ortak bir noktada birleştirir ayrıca çalışanların iletişimlerinin gelişimini de teşvik eder (Akdeniz, 2010). 1,9 stilindeki lider, en fazla örgüt çalışanlarının isteklerine önem verir ve onların ihtiyaçlarını biran önce gidermeye odaklanır. Çalışanlarıyla iletişimi çok

tutar ve onların örgüte ait hissetmelerini örgütün hedeflerinden daha önemli görür. Bu liderlik stilinde örgütün faaliyetleri ikinci planda kalırken, örgüt çalışanlarının iş tatmini ve moral motivasyon düzeyi birinci plandadır (Çimendereli, 1994). 9,1 liderlik stili sergileyen bir lider ise, 1,9 stilindeki bir liderin tam tersi davranışlar sergilemektedir. 9,1 liderlik stili sergileyen bir liderin en fazla önem verdiği husus örgüt faaliyetleri ve faaliyetlerden elde edilen verimliliktir. Bu stildeki lider için örgüt çalışanları ikinci plandayken üretim faaliyetleri birinci plandadır (Çimendereli, 1994). 5,5 tipolojisindeki bir lider ‘’yolun ortası’’ olarak adlandırılan bir liderlik stilini benimsemektedir. Birinci derecede önemli olan ya da ikinci plana attıkları bir durum yoktur. Bu tipte bir lider hem örgüt çalışanlarına hem örgütün faaliyetlerine orta bir derecede önem vermektedir. Örgüt hedefleriyle çalışanların motivasyonlarını ve işe tutumlarını dengelemeye çalışmaktadırlar (Çimendereli, 1994).

Yönetim Tarzı Matriksi liderin örgüt çalışanlarına ve örgüt faaliyetlerine ne derecede yöneldiğinin bir göstergesidir. Matrikste bulunan boyutlardan herhangi birinden düşük boyutta puan alınması liderin o boyutta eksik olduğu anlamına gelmektedir. Bu matrikste en istendik durum liderin 9,9 stilinde bir liderlik sergilemesidir. Bu matriksin alanyazına en büyük katkısı liderlere sergiledikleri stillerini net bir şekilde göstererek, liderlerin eksik yönlerini tamamlamalarına yardımcı olması olarak görülmektedir (Aksu, 2003).

**McGregor’un X ve Y Teorileri:** Bu teoride örgütün insan ve yönetim stratejileri ile ilgili bir birine taban tabana zıt iki varsayım geliştirilmiştir. X teorisi insan hakkındaki düşünce tarzını, Y teorisi ise insana ait potansiyellerin uygun şartlar sağlanarak geliştirilmesini temel almıştır (Çelikten ve Özbaş, 2014). X teorisinde örgütün hedefleri önemsenmiş, örgüt çalışanları da ceza gücü ve baskı yoluyla örgütün hedeflerine hizmet eden pasif kişiler olarak görülürken; Y teorisinde hem örgütün hem örgüt çalışanlarının hedefleri önemsenmiş, ortak hedefler vurgulanmış, örgüt çalışanları ödüllendirme yoluyla süreçte aktif olarak rol aldıkları düşüncesi savunulmuştur (Erdoğan, 2019: 21-22; Gedikoğlu, 2015: 31-32). X teorisinde yönetim çalışanlara iş yaptırabilme olarak anlamlandırılırken, Y teorisinde örgüt çalışanlarına fırsatlar sunma, çalışanların kendi gelişimlerini destekleme ve onlara rehberlik etme süreci olarak anlamlandırılmıştır (Karip, 2014: 25-26). X teorisinin savunduğu düşünceler şunlardır (Aydıntan, 2021: 81);

- İnsanlar doğuştan tembeldir.
- İnsanlar çalışmaktan kaçınırlar.
- İnsanlar sorumluluk almak istemezler.
- İnsanlar için işte yükselmek cazip değildir.
- İnsanlar kendi güvenliğini her şeyden çok önemserler.
- İnsanlar değişime direnç gösterirler.

Y teorisinin savunduğu düşünceler şunlardır (Aydıntan, 2021: 81);

- İnsanlar için çalışmak dinlenmek kadar doğal bir durumdur.
- İnsan doğuştan tembel değildir. İnsanı bu duruma getiren geçmişteki olumsuz yaşantılarıdır.
- İnsanların denetlenmeye ihtiyacı yoktur.
- Her insan kendi sorumluluğu alarak kendini denetleyebilecek kapasiteye sahiptir.

Bu düşüncelere göre X teorisi ile hareket eden bir lider otoriter bir tavır sergileyerek çalışanlarına sık sık müdahale ederken, Y teorisi ile hareket eden bir lider demokratik bir tavır sergileyerek çalışanlarını sürece dâhil eder ve onlara söz hakkı tanımaktadır (Aydıntan, 2021). X tipi lider örgüt çalışanlarına motivasyon unsuru olarak korku ve ceza gücünü kullanırken, Y tipi lider ise çalışanlarına karşı daima saygıyı ön planda tutmaktadır (Aydoğan, 2018; Koçel, 2018).

**Likert'in Sistem 4 Modeli:** Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak görülen bu çalışma 1960'lı yıllarda Likert tarafından geliştirilmiştir (M. Özdemir, 2018). Likert'in Sistem 4 Modeli, örgütlerin geleneksel tarzda ve bürokrasi anlayışı ile yönetmenin yeterli olmayacağını savunmaktadır (Altınlı, 2022). Likert çalışmaları sonucunda ''istismarcı otokratik'', ''yardımsever otokratik'', katılımcı'' ve ''demokratik '' olmak üzere dört liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Bu dört tip birbirinden farklı teorilere dayanan liderlik tarzlarını temsil etmektedir (Korkmazyürek, 2021).

**Tablo 1.4** Likert'in Sistem Yaklaşımı (Korkmazyürek, 2021: 41)

| **Sistem 1** | **Sistem 2** | **Sistem 3** | **Sistem 4** |
|---|---|---|---|
| **İstismarcı Otokratik** | **Yardımsever Otokratik** | **Katılımcı Lider** | **Demokratik Lider** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Kararları liderler alır. | Astlara güven azdır. | Astların fikirlerinden yararlanılır. | Astlara tam güvenilir. |
| Liderler astlarına güvenmezler. | Cezanın yanında ödül de vardır. | Önemli kararları liderler alır. | Ekip çalışması önemlidir. |
| Başarısızlık cezalandırılır. | Sistem 1'in yumuşatılmışıdır. | | Yatay iletişim egemendir. |
| İletişimsizlik yukarıdan aşağıyadır. | | | |

Sistem 1 örgütün görevlerine odaklanarak faaliyetleri ön planda tutarken, Sistem 4 bunu tam tersine örgüt çalışanlarına güvenin ön planda olduğu bir yaklaşımdır (Aydoğan, 21019; Üzüm ve Uçkun, 2019).

Sistem 2 faaliyet odaklı olmasına rağmen örgüt çalışanlarına gerektiğinde fikirlerinin sorulduğu, ödül ve cezanın birlikte kullanıldığı yardımsever otoriter bir yönetimi temsil ederken, Sistem 3 örgüt çalışanlarının katılımına dayalı ve motivasyon aracı olarak ödülün daha çok kullanıldığı bir yönetim tipini temsil etmektedir (Erdoğan 2019; H. Can, 2005). Hem örgüt çalışanlarının hem de örgütün hedeflerini orta noktada birleştirmeyi amaçlayan Sistem 4 modeli örgütlerde olması istenen bir model olmuştur (Erdoğan, 2019; Şimşek ve Fidan, 2005). Sistem 4'e yaklaştıkça liderin davranışlarındaki örgüt çalışanlarını sürece dâhil etme, onları takdir etme ve ödüllendirme, güven gibi unsurların varlığıyla örgütte verimliliğin arttığı görülmüştür. Sistem 4'ün aksine sistem 1'e yaklaştıkça daha otokratik bir liderlik tarzının ortaya çıkacağı ve bu durumun örgüt çalışanlarını negatif yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Erkutlu, 2014).

Davranışsal liderlik kuramları sonucunda genel olarak örgüt çalışanına önem veren modellerin daha başarılı olduğu araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir. Ancak yine de bir kesinlikten bahsetmek mümkün olmamıştır. Bu kuram Özellikler kuramına göre doğrudan gözlenebilir olması yönüyle avantajlı görülmesine rağmen ortam koşullarının ihmal edilmesi nedeniyle net bir

şekilde açıklayıcı niteliğe bürünememiştir. Bunun sonucunda araştırmacılar farklı liderlik süreçleri arayışlarına gitmiş ve davranışsal liderlik kuramı yerini durumsal liderlik yaklaşımına bırakmıştır (İşcan, 2002).

### 2.6.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal kuramlar 1960-1980 yılları arasında gündem olmuştur (Çetin, 2008). Bu kurama göre liderlik zamana ve mekâna göre değişken bir süreçtir. Bu kurama göre bir liderin etkili oluşunu, ulaşılmak istenilen amacın niteliği, örgüt çalışanların yetenekleri ve örgütten beklentileri, liderlin ortaya koyduğu faaliyetler, liderin ve örgüt çalışanlarının bilgi ve tecrübeleri gibi faktörler belirlemektedir (Vural, 2016). Bir başka ifadeyle herkes tarafından kesin olarak kabul görmüş bir liderlik davranışı yoktur. Lider zamanın parametrelerine göre pozisyon belirlemektedir. Bu sebeple durumsal liderlik yaklaşımı en iyi liderliği tanımlamaya yönelik bir tutum sergilemez ve en iyinin olmadığını savunur. Durumsal yaklaşımla davranışsal yaklaşımın arasındaki en büyük fark da buradan doğmaktadır (Erkutlu, 2014).

Durumsal liderlik kuramı evrensel bir liderlik davranışının var olmadığını savunmaktadır. Bu kurama göre etkili lider içinde bulunduğu duruma göre davranış sergilemelidir. Başka bir deyişle eğer örgütte çalışanlar örgütün hedeflerine kendini adamışlar ise ve sorumluluk alıyorlarsa lider demokratik, eğer çalışanlar sorumsuz davranıyorlarsa, kendini örgüte ait hissetmiyorlarsa otoriter bir tavır takınmalıdır (Öztürk, 2016). Liderin davranışlarında s yetenekleri ile içinde bulunduğu çevrenin ve mevcut koşulların etkileşimiyle yetkinlik kazanacağı vurgulanmaktadır (Yeşil, 2016). Buradan hareketle ideale yakın liderliğin nasıl olması gerektiği incelenmiş, araştırmalar sonucunda örgüt çalışanlarının özellikleri, çalışanların bilgi ve tecrübesi ve çevrenin özellikleri gibi birçok değişkenin rol aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderliğin zamanın ve çevrenin etkisiyle bir akış içinde devam eden bir süreç olduğunu varsayan durumsal liderlik yaklaşımları hakkında, Fiedler'in Durumsallık Teorisi, House'un Yol Amaç Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Vroom ile Yetton'un Karar Verme Modeli gibi araştırmalar yapılmış ve aşağıda kısaca açıklanmıştır (Büyükbeşe, 2012).

**Fiedler'in Durumsallık Teorisi:** Durumsallık yaklaşımını ilk kez kullanan araştırmacı Fred Fiedler'dir (Çelik, 1999). Bu kuram özellikler kuramının aksine yetkin liderliğin durumsal koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır (İ.E. Başaran, 2004; Torlak, 2008). E. Eren (2019)' e göre etkili liderliğin lider ile örgüt çalışanı arasındaki iletişim, görev yapısının durumu ve liderin bulunduğu konumdan aldığı otorite olmak üzere üç değişkenle ilişkisi bulunmaktadır. Bu teorinin temelini yetkin liderin farklı durumlara tek tip liderlik stili sergilemek yerine duruma en uygun liderlik stilini sergilemesi gerektiği düşüncesi oluşturmaktadır (Erçetin, 2000; Erdoğan, 2019).

Liderin örgüt çalışanlarıyla olan ilişkisi, örgütteki görev dağılımının belli olması ve liderin yetkisinin kapsamının değişmesi liderin de davranışlarının değişmesine, odak noktasının bazı zamanlarda örgütün amaçlarına bazı zamanlarda ise örgüt çalışanlarına kaymasına neden olmaktadır (Eren, 2010). Zel (2011)'e göre kuramın özünü, örgütün performans düzeyinin liderlik stili ve çalışma ortamının özelliklerinin bir fonsksiyonu olması oluşturmaktadır.

Fiedler bu teorisinde ilk olarak liderlik stillerini tanımlamış ve bu stilleri gruplamıştır. Daha sonra LPC (Least Preferred Co-worker) yani en az tercih edilen iş arkadaşı adlı kendisinin geliştirdiği anketi uygulamıştır. Anket neticesinde ise iş odaklı ve çalışan odaklı olmak üzere iki türde liderlik stili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İş arkadaşını olumlu özelliklerine göre değerlendirenler çalışan odaklı, olumsuz özelliklerine göre değerlendirenler görev odaklı liderlik stiline göre ayrıştırılmıştır (Keçecioğlu, 2003). Bu iki farklı uçlardaki liderlik stilinin yalnızca birinin sergilenmesi kabul edilebilir değildir. Yalnızca tek bir liderlik stili sergileyen lider, sürekli değişen durumlar karşısında varlık gösteremeyecektir (Erkutlu, 2014).

Liderlik stilinin uygun olduğunun göstergeleri ise şunlardır:

1. Lider-çalışan ilişkisi: aralarındaki saygı ve güven duyma durumlarını ifade etmektedir.

2. Görev yapısı: görev dağılımının net bir şekilde ortaya konulması ve faaliyetlerin çıktılarının değerlendirilebilmesini ifade etmektedir.

3. Liderin konum gücü: çalışanların seçimi, ödüllendirme ve cezalandırma gibi güçlerini ifade eder (Öztürk, 2016).

Fiedler'in durumsallık teorisi şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanları karar alma sürecine dâhil eden, iletişimi güçlü, konumunu verimli kullanan lider en etkili liderlik düzeyine ulaşmaktadır.
- Örgüt çalışanlarıyla iletişimde sorun yaşasa da görev dağılımını net bir şekilde yapan lider yüksek derecede etkili olmaktadır.
- En düşük etkililikte lider iletişimi zayıf, görev ve sorumlulukları net bir şeklide ortaya koyamayan liderdir.
- Kritik durumlarda liderin kararları ve ortaya koyacağı davranışlar örgütün verimliliğini belirlemektedir.
- Evrensel bir liderlik stili yoktur (Çetin, 2008).

**House'un Yol Amaç Teorisi:** Robert House tarafından geliştirilmiş olan bu durumsal liderlik yaklaşımı, örgüt üyelerini motive ederek performanslarını ve örgütün memnuniyetini artırmaya odaklanmaktadır (House ve Mitchell, 1975). Kurama göre örgüt üyeleri kendine güvenir, çalışmalarının boşa gitmeyeceğini bilir ve maddi açıdan tatmin olursa üst düzeyde motive olacaklardır (Northouse, 2013). Yöneticilikten liderliğe geçiş için örgüt üyelerinin ihtiyaçlarıyla örgüt amaçlarını birleştirmek, üyelerin başarma isteğini üst seviyede tutmak gerekmektedir (Ekici, 2006).

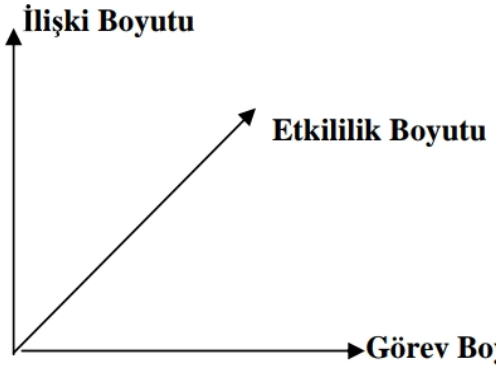
Bu kurama göre örgüt üyelerine her konuda destek sağlamak, onlara yol göstermek, tüm ihtiyaçlarını karşılamak liderin belli başlı sorumluluklarındandır. Başka bir deyişle örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderin sorumluluğu, örgüt üyelerine rehberlik etmek, çalışan-örgüt amaçlarını ortak bir potada birleştirmektir (Güney, 2000). Örgüt üyelerinin niteliklerine ve şartlara göre liderlik stillerinin değişkenlik gösterdiği görüşünü savunmaktadır (Yukl, 2018). Bu teoride emredici, destekleyici, katılımcı ve temsilci liderlik olmak üzere dört farklı liderlik davranışı vardır (Çetin, 2008). Emredici Lider: Neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına karar veren liderdir.

- Destekleyici Lider: Örgüt üyelerine arkadaşça davranan liderdir.
- Katılımcı Lider: Örgüt üyelerinin fikir ve önerilerine açık olan liderdir.

- Temsilci Lider (Başarı Odaklı Lider): Örgüt için iddialı hedefler belirleyen ve bu konuda örgüt üyelerine güven duyan liderdir (Aydınlatan, 2021).

Liderlik stili örgüte ve zamanın koşullarına uygun olarak seçildiğinde, örgüt üyelerinin memnuniyetlerin arttığı ortaya konulmuştur (Erdoğan, 2019). Teorinin önemi, görev odaklılık ve bireyle ilişkilerin yanında motivasyon kavramını da işin içine katması olmuştur (Ulutaş, 2015).

**Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:** Gündemine çevre unsurunu alan Reddin, görev odaklılık ve ilişki odaklılık boyutlarının yanına üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu da eklemiştir (Bakan ve Doğan, 2013; V. Çelik, 2015).




**Şekil. 1.2.** Reddin Liderlik Boyutları **(**Aydıntan, 2021)

Reddin etkililik boyutunu liderin mevkisinin gereği yapmakla sorumlu olduğu eylemlerindeki başarı düzeyi olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 2019; M. Aydın, 2018). Sergilenen liderlik stilinin içinde bulunulan şartlara uygun olup olmadığı analiz edilerek başarılı olup olunmadığına karar verilmektedir. Liderlik stili içinde bulunulan duruma uygunsa etkili, uygun değilse etkisiz lider olarak adlandırılmıştır (E. Eren, 2019; M. Aydın, 2018).

**Vroom ile Yetton'un Karar Verme Modeli:** Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu modelde liderin karar verme süreçleri modelin odak noktasını oluşturmuş, lider ve örgüt üyeleri arasındaki liderlik davranışlarını incelemiştir (Öztürk, 2016). Bu modele göre liderin yapması gereken örgüt çalışanların fikirlerini dikkate alarak alternatif düşünceleri değerlendirip karar alma sürecine olabildiğince çalışanları katmaya çalışmaktadır.

Lider örgüt hedeflerine nasıl oluşacağını açıkça anlatmakta ve onları motive etmektedir. Örgüt üyeleri de üst düzey verimlilik sergileyerek örgüte destek olmaya çalışmaktadır (Güney, 2015). Model her durum için geçerli tek karar verme yönteminin olmadığını, farklı sorunlarla karşılaşan lidere farklı seçenekler sunarak başarıya ulaşmak hedeflenmektedir (Dikmen, 2012: 78). Vroom ve Yetton'a göre bir kararın etkili olması, kararın niteliği, örgüt üyeleri tarafından kabul edilirliği ve zamanlamasıyla ölçülmektedir (Zel, 2001).

Bu modelde beş çeşit liderlik türü belirlenmiş ve bu türlere dayalı sekiz olasılıklı sorular oluşturulmuştur (Aydıntan, 2021). Bu sorular şu şekildedir:

1. **Kalite Gereği:** Verilecek kararda nitelik elzem midir?
2. **Katılım Gereği:** Örgüt üyelerinin verilen karara bağlılığının önem derecesi nedir?
3. **Liderin Bilgisi:** Lider kararı tek başına vermek için yeterli bilgiye sahip midir?
4. **Problemin Yapısı:** Olası problem yeterince iyi yapılandırılmış mı?
5. **Benimsenme Olasılığı:** Liderin tek başına aldığında örgüt üyeleri bu kararı benimser mi? Bu durum önem arz etmekte mi?
6. **Amacın Uygunluğu:** Örgütün hedefleri örgüt çalışanları tarafından benimseniyor mu?
7. **Çatışma:** Çözüm örgüt üyeleri arasında çatışma yaratıyor mu?
8. **Astların Bilgisi:** Örgüt çalışanları kritik derecede karar vermek için gereken bilgiye sahip mi?

Yukarıdaki olasılıklara göre oluşturulmuş beş liderlik türü ise şunlardır (Aydıntan, 2021):

1. **Otoriter 1:** Sorunları çözen ve örgütteki bütün kararları alan liderdir.
2. **Otoriter 2:** Örgüt üyeleri lidere bilgi verir. Bütün kararları yine lider alır.
3. **Danışmalı 1:** Lider sorunları örgüt üyeleriyle bireysel olarak paylaşır. Onlardan bilgi ve çözüm için görüş alır ancak kararı yine kendisi verir.
4. **Danışmalı 2:** Lider problemi örgüt üyeleriyle grup halinde paylaşır. Önerileri alır ve kararı kendisi verir.

5. **Katılmalı:** Lider sorunu örgüt üyeleriyle grup halinde paylaşır. Çözüm için üyeler kendi içinde çalışma yaparlar ve ortak bir karar alırlar. Lider bu kararı kabul eder.

### 2.6.4. Modern Liderlik Kuramı

1970'li yıllardan sonra dünyada pek çok alanda değişimler yaşanmıştır. Küreselliğin artması ve ekonomik koşulların değişmesi örgütler için de değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Klasik teorileri tartışılması ve dünyada yaşanan değişimler, yeni liderlik yaklaşımlarına da kapı aralamıştır. Klasik teoriler tamamen reddedilmemiş, tersine yeni yaklaşımların oluşumunda katkı sağlamıştır (Saylı ve Baytok, 2014).

Liderlik süreçleri incelendiğinde tarihsel açıdan başlangıçta liderin doğuştan getirdiği kişilik özelliklerini ön plana çıkaran özellikler kuramı, sonrasında ise davranışsal ve durumsal kuramlar alan yazında yerini almıştır. Liderliğin içinde bulunulan duruma göre sergilendiği, her durumda kullanılan tek tip liderlik stilinin olmadığı genel kabul görmüştür (Hoy ve Miskel, 2012). Bu nedenle liderlik ile ilgili araştırmalar artmaya ve derinleşmeye devam etmiştir. Araştırmacılar kendi çalışma alanının gereksinimine göre bir liderlik yaklaşımı oluşturmaya çalışmıştır. Bu durumun sebebi ise araştırmacıların en iyi liderlik modelini ortaya koymaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Kıral, 2020c). Oluşturulan her liderlik modeli, liderlik süreçlerine farklı pencerelerden bakmaya çalışmış, liderlik sürecinin farklı boyutlarına odaklanmıştır. Modern liderlik kuramı çatısında birçok liderlik kuramından bahsetmek mümkündür. Bu çalışmada eğitim yönetimi konusunda nispeten daha önemli olarak görülen liderlik yaklaşımlarından özet şeklinde aşağıda bahsedilmektedir (Çukuroğlu, 2020; Kıral, 2021b).

**Stratejik Liderlik:** Strateji, Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2020) '' önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemlerin tümü'' olarak geçmektedir. Değişim karşısında olmaktansa değişimi benimseyip değişim karşısında olumsuz durumlarla karşılaşmamak için stratejiler geliştirip örgüt içi ilişkileri sıkı tutan liderlik modeline stratejik liderlik denilmektedir (Pearce ve Robinson, 2004). Bir başka ifadeyle stratejik liderlik, örgütün gelecekte yaşaması muhtemel problemlere karşı önlem almayı ve çözüm yolları bulmasında rehberlik

ederek sürekli gelişmeyi amaçlayan liderlik modelidir (Çetin ve Akpolat, 2017). Gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olayları önceden görebilme, tasarlama, esnek olabilme becerisi ve örgüt üyelerini gerektiğinde yetkilendirebilme olarak adlandırılmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017).

Stratejik liderlik, çok boyutluluğu gerektirmekle birlikte örgütü tüm paydaşlarıyla reforma inandırarak döngüye dâhil etme kabiliyetini de içinde barındırmaktadır (Barutçugil, 2014). Bu türde bir lider strateji oluştururken içinde yaşadığı çevre koşullarını, örgüt üyelerinin kabiliyetlerini, stratejinin uygulanabilirliğini ve örgütün vizyonunu dikkate almaktadır (Yukl, 2018). Örgüt üyeleri görevlerini ifa ederken diğer kuramlardan farklı olarak ast-üst ilişkisinden daha çok ilişki odaklı davranışlardan etkilenmektedirler (Üzüm ve Uçkun, 2019). Bu modeli benimseyen okul yöneticisi SWOT analizi yaparak okulun hem içinde hem de çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemeli, okulu ileri taşıyacak stratejilerini bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Bu süreçte okul yöneticisinin liderliği kritik öneme sahiptir (Bolat vd., 2018).

Stratejik lider ise, cesur kararlar almada, riske girmede, örgütün geleceğini etkileyen kararların sorumluluğunu almaktan çekinmemelidir.(Eren, 2002). Değişimin zorunlu olduğu bu dönemde örgütlerin varlık göstermeleri için stratejik liderlik istendik olmaktadır (Akçakaya, 2010).

**Dönüşümcü Liderlik:** Örgütte yenilik ve değişimi merkeze alarak lider ve örgüt üyeleri arsındaki ilişkilerin bu kavramlara göre şekillendiği, odak noktasının bu eksende geleceğe dönüklük olduğu bir liderlik modelidir (Gürüz ve Gürel, 2009).

Bu liderlik modelini benimseyen lider; daima yeniliğe açık, örgütte reformlar yapabilen, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını ve hedeflerini de sürece dâhil eden ve örgütü her zaman pozitif anlamda geliştirmeyi amaçlayan bir tarza sahiptir (Luthans, 1995). Bu stildeki liderler örgüt üyelerinin kendine bağımlı olmasını istemez, hür şekilde yaratıcı düşünceler üretebilen ve örgüte yarar sağlayan bireyler olmasını istemektedirler. Dönüşümcü liderler; örgüt üyelerinin benliklerini güçlendirmekte, örgüt hedefleri için onları güdülemekte ve üyelerin örgütü benimsemelerini sağlamaktadırlar (Erçetin, 2000).

Dönüşümcü lider, mevcut örgüt yapısında ufak iyileştirmeler yerine radikal ve reformist bir tavırla yeni bir örgüt yapısı tasarlamaktadırlar. Buradaki

amaç ise, örgütün çağın gerisinde kalmadan kendini sürekli çağın gereklerine göre dönüştürerek varlığını geleceğe taşımasıdır (Özalp, 2014). Bu tarzı benimseyen okul yöneticileri öncellikle değişime kendisi inanmalı sonrasında eğitimin tüm paydaşlarını bu amaçla güdülemeli ve dönüşüm için tereddüt etmeden harekete geçmelidir (M. Teyfur ve E. Teyfur, 2017).

**Etkileşimci Liderlik:** Bu liderlik modeli ilk kez 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından çalışılmıştır. 1980'li yıllarda Bernard Bass ise modeli geliştirmiştir. Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlerin aksine örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi yönlerine odaklanmak yerine üyelerinin çalışmalarının daha etkili olması amacıyla üyeleri ödüllendirmekte, maddiyat ve konum vaadiyle onları teşvik etmektedirler (Eren, 2002). Bir başka ifadeyle değişim yerine durağanlığı yeğleyen, örgüt üyeleri örgütün kurallarına uyduğu sürece onları ödüllendiren, şahsi hedeflerin örgüt hedeflerinin zaman zaman önüne geçtiği bir liderlik modelidir (Torlak, 2008).

Bu tarzda bir lider, örgüt üyelerine onlardan beklentilerini net bir biçimde açıklar, hedeflere ulaşıldığında ise onları ödüllendirir (Bass, 1985). Lider ve üyeler arasında karşılıklı çıkara (kazan-kazan) dayanan bu liderlik stilinde, lider örgüt hedeflerine üyelere ödül ve ceza yoluyla ulaşmayı amaçlamaktadır (Tutar, 2016). Burns (1978)' e göre, etkileşimci liderlik tarzı ile dönüşümlü liderlik tarzını aynı anda uygulamak mümkün değildir (Onay, 2018). Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen bir okul yöneticisi, öğretmenlerine okulun hedeflerini somut bir şekilde belirterek bu hedeflere ulaşıldığında onları ödüllendirmesi beklenir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012).

**Karizmatik Liderlik:** Çevrenin ve örgüt üyelerinin gereksinimlerini saptayıp değerlendirdikten sonra içinde bulunulan probleme odaklanma, çözüme yönelik yaratıcı öneriler oluşturma ve harekete geçme gibi adımlardan oluşan liderlik sürecidir (M. Özdemir, 2018). Örgütün hedeflerinden daha büyük hedefler oluşturabilen, içinde bulunulan tüm olumsuz koşulların üstesinden gelinebileceğine dair inanç taşıyan, her durumda kararlı davranışlar sergileyen, örgüt üyeleriyle arasındaki ilişkilerde güvene dayan ve yenilikçi fikirler üreten liderlik süreci olarak tanımlanmaktadır (Woldman ve Javidan, 2009). Bu süreç

neticesinde örgüt üyelerinde liderle özdeşleşme, örgüt hedeflerinin benimsenmesi, birliktelik algısı gibi davranışlar gelişmektedir (Yukl, 2018).

Karizmatik lider etkileyici hitabeti, örgüt üyelerinden farklı dış görünüşleri, farklı düşünce tarzlarıyla örgütte daima ön planda olmaktadırlar (Közleme, 2013; Beycioğlu, 2018). Karizmatik liderlik sürecinde örgüt üyeleri, liderin inançlarını ve hedeflerini kendi inanç ve hedefleriymiş gibi görmekte, ona gönüllü bir bağlılık göstermekte, lideri için fazladan çaba harcamakta ve örgütün başarısında kendi payları olduğuna inanmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2005).

Bu liderlik tarzını benimseyen okul yöneticileri, öğretmenleri ve okul çalışanlarını etkileyerek okulun amaçlarını gerçekleştirmek adına onları güdüleyecektir. Bunun sonucunda ise hem yöneticin yetkinliği hem çalışanların performansları hem de okulun başarısı artacaktır (Gedikoğlu, 2015).

**Vizyoner Liderlik:** Vizyon, geleceğin net bir şekilde fotoğrafının çekilmesidir. Aynı zamanda öngörüye uygun varsayımlarda bulunarak varsayımlara uygun faaliyetler gerçekleştirmektir (Çetin, 1996). Vizyoner liderlik ise, örgüt üyelerini etkileyebilecek, onları faaliyetler için harekete geçirebilecek, geleceğe yönelik somut örgüt hedefleri belirleyebilecek liderlik modelidir (Erdoğan, 2002). Vizyoner lider, geleceği öngörerek koyduğu örgüt hedeflerin örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmesini sağlar (Akdemir, 2003).

Bu stildeki bir lider, örgüt üyelerini örgüt hedeflerine odaklamak için ikna eder, onların sistemli çalışması için çaba harcar, örgüt içi farkındalık sağlar (Genç, 2004). Vizyoner lider, çalışanları ortak hedefler için örgüt üyelerini motive eder. Örgütte ortak hedeflerin olduğunu gören örgüt üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyi ve örgüte olan inançları artmaktadır (Barutçugil, 2014). Bu tarzı benimseyen okul yöneticileri, okulundaki öğretmenlerin hedeflerini yönetmekte, okul vizyonunu geliştirmektedirler (V. Çelik, 2004). Okulların gelecekte varlığını korumaları adına okullarda bir vizyonun ve vizyoner yöneticilerinin varlığı önem arz etmektedir (İ. Gül, 2020).

**Etik Liderlik:** Etik, herhangi bir kültürel veya sosyal bir ortamda bireyin veya grubun sergileyeceği davranışları yönlendiren, içinde bulunulan durumda doğru ve yanlış arasındaki çizgi olarak görülen davranış ve görgü kuralları olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2014). Etik liderlik ise, örgüt içinde etik ilkelere ve

değerlere uygun olarak çalışanlarıyla ilişkilerini düzenleyen ve etik ilkeleri ön planda tutan liderlik modelidir (Erdoğan, 2002). Başka bir ifadeyle, liderlin örgüt üyeleriyle arasında doğruluk, dürüstlük, saygı, hoşgörü, adalet gibi etik değerlere önem verilerek kurulan ilişkilerden doğan liderlik sürecidir. Etik lider, içinde bulunulan durumu etik ilkeler çerçevesinde değerlendirmekte, örgüt içindeki davranışlarını ve üyelerle ilişkilerini buna göre şekillendirmektedir (Yukl, 2018). Bu liderlik modelini benimseyen okul yöneticileri, görev yaparken kanun ve yönetmeliklerin yanı sıra etik ilke ve değerleri benimsemekte ve okuldaki diğer paydaşlara bunu hissettirmektedirler (Sezgin ve Er, 2018).

Etik liderliği benimseyen bir yönetici, öğretmenlerine ve çalışanlarına saygı, adalet, dürüstlük, güven esasına bağlı olarak davranmakta, okulun hedeflerini bu doğrultuda belirlemekte ve tutumlarını bu ilkeler çerçevesinde şekillendirmektedir (Gümüşeli, 2001). Etik değerlerle yönetilen bir okulda okul yöneticisinin davranışlarını, içinde bulunulan toplum ve yaşanılan deneyimler belirlemektedir (Uğurlu, 2015).

**Öğretimsel Liderlik:** Okul yöneticisin öğrencinin öğrenme sürecini desteklemesi, öğrenmesi noktasında kalıcılık sağlayacağını düşündüğü eylemleri sergilemesi durumun olarak tanımlanmaktadır (McEvan, 1995). Bir başka deyişle okulun amaçlarına ulaşması için tüm çalışanları sürece katarak öğrencinin öğrenme süreçlerine destek olma noktasına çalışmalar yapmak, öğretmenin ve öğrencinin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Uzlar, 2019). Öğretimsel liderlikte öğrencinin öğrenme durumlarında okul yönetimi birinci derecede etkilidir (Kılınç, 2020). Bu tarzda bir okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşması adına öğretici konumdaki öğretmenle öğrenci arasında köprü görevi görmektedir (Bays ve Crockett, 2007).

**Teknoloji Liderliği:** Teknoloji liderliği, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve eğitim öğretim konusunda başarı sağlamak adına teknolojik kaynakların en etkili şekilde kullanılması süreçlerini kapsamaktadır (Sincar ve Aslan, 2011). Teknoloji liderinin temel yeterlilikleri;

- Teknoloji ile ilgili kavramları bilmesi,
- Temel donanım ve yazılımları tanıması ve kullanması,
- Örgütte etkili bir şekilde teknolojinin kullanımını sağlaması olarak görülmektedir (Görgülü, 2013).

Bu modeli benimseyen okul yöneticisinin, okulunda teknoloji kullanımında öncü olması gerekmektedir. Teknoloji lideri bir okul yöneticisinin ilk işi okulunu güncel teknolojiyle bütünleştirmektir (Raffa ve Gunter, 2008). Teknoloji lideri bir okul yöneticisi, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, edindiği bilgileri okulun tüm paydaşlarıyla paylaşarak onlar tarafından da etkili bir şekilde kullanılması için gereken planlamayı yapmalıdır (Creighton, 2003).

**Otantik Liderlik:** Otantik liderlik içi dışı bir olan sevgi, saygı, hoşgörü ve güveni merkeze alan ilişkilerini bu eksende kuran kişilerin davranışlarını içeren liderlik yaklaşımıdır (R. Başaran, 2018). Bir başka tanıma göre otantik liderlik, kendisinin pozitif ve negatif yönlerini tanıyan, inançlarını ve değerlerini günlük yaşamında net bir şekilde gösteren liderlik modelidir (Ilies vd., 2005). Otantik liderin davranışlarını başkalarının beklentileri belirlemez. Nasıl iseler dürüst bir şekilde öyle davranırlar. Dışsal motivasyondan çok içsel motivasyona sahiptirler. Başkalarını taklit etmez, kendileri gibi davranırlar (Shamir ve Eliam, 2005). Örgütün başarısı için değerlerini örgüt üyeleriyle paylaşır, davranışlarıyla onlara model olmaya çalışırlar (Gardner vd., 2005).

Bu yaklaşımı benimseyen okul yöneticileri, paydaşlarını süreç boyunca desteklemekte, onların güçlü yanlarını vurgulayarak motive etmekte ve paydaşlarının sürekli geliştirebilecekleri ortamlar sağlamaktadırlar (Avolio vd., 2004).

Modern liderlik kuramlarının her biri liderlik sürecine farklı pencerelerden baksalar da okul yönetimlerinin verimliliğinin artmasında ve okul başarısında iyiye gidiş konusunda benzer amaçlara hizmet etmektedirler (Kılınç, 2018: 70). Liderlerin liderlik stillerini sergilemelerinde, örgütün hedefleri, kültürü ve çevresel faktörler etkili olmaktadır. Bu durum okulların gelecekte de varlıklarını sağlıklı bir şekilde devam ettirmelerinde, okul yönetimlerinin mevcut duruma göre en sağlıklı liderlik stilini sergilemelerini zorunlu kılmaktadır (Zel, 2011). Bu kapsamda, bu araştırmanın da konusunu oluşturan modern liderlik kuramları çatısı altında yer alan hizmetkâr liderlik kuramı detaylarıyla birlikte aşağıda ele alınmıştır.

## 2.7. Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Liderlerin hizmetkâr olarak nitelendirilmesi yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. Hizmetkâr liderliği oluşturan değerleri büyük olasılıkla Hristiyanlık, Musevilik, İslamiyet, Hinduizm, Budizm gibi dinler aracılığıyla almıştır (Öner, 2008). Hizmetkâr liderlik kavramı Türk kültürüne çok yabancı bir kelime değildir. Nitekim Orhun Abideleri'nde Bilge Kağan *''Türk Milleti için gece uyumadım, gündüz oturmadım. Fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım''* diyerek hizmetkâr liderliğe olan inancı dile getirmişlerdir. Osmanlı'da ise halk Yavuz Sultan Selim Han için ''Mukaddes beldelerin hadimi, hizmetkârı'' ifadelerini kullanmıştır (Görmezoğlu- Gökçen, 2019). Yine Türk-İslam coğrafyalarında kurulan ahilik teşkilatının parolasını ''Halka hizmet, Hakk'a hizmet'' cümlesi oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2013).

Bilimsel anlamda ise hizmetkâr liderlik kavramını 20. yüzyılda ilk kez kullanan kişi ise Robert K. Greenleaf 'tır. Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını Herman Hesse (1956)'ye ait Doğu'ya Yolculuk (Journeytothe East) adlı eserinden etkilenerek ''Hizmetkâr Olarak Lider'' isimli yapıtında ortaya atmış ve açıklamıştır (Akyüz, 2012). Romanın başkarakteri olan Leo, bir grup seyyahla birlikte bir yolculuğa çıkmış ve yol boyunca onlara hizmetkâr olarak eşlik etmiştir. Leo yolculuk boyunca seyyahlar için tüm rutin işleri yapmış, pozitif ruh haliyle seyyahları etkilemiş ve şarkılar söyleyerek onları motive etmiştir. Leo, tüm bunları yaparken kendini arka planda tutmuş, kimseye fark ettirmeden onlar için gerekli olan ne varsa temin etmiştir. Zamanla Leo, sergilediği eylemlerle ve tavırlarla tüm gezginlerin sevgisini kazanmış ve onları etkilemiştir. Bir gün Leo ortadan kaybolmuş, bunun sonucunda grup dağılmış ve yolcular arasında kargaşa ortamı oluşmuştur. Leo'nun ortadan kaybolmasıyla gemide onlar için yaptığı fedakârlıklar, gizil olarak sergilediği hizmetkâr liderlik ve gemi içindeki değeri tüm yolcular tarafından anlaşılmıştır. Seyyahlar bu yolculuğa onsuz devam edemeyeceklerini belirip geri dönme kararı almışlardır (Öner, 2008).

Greenleaf, romanı okumuş ve liderlerin öncelikle hizmet etmesinden kaynaklandığını belirtmiştir (Spears, 2004). Greenleaf, (1970) ardından hizmetkâr liderlikle ilgili tanımı *''Hizmetkâr lider ilk olarak hizmet edendir. Hizmet etme doğal bir hisle başlar. Sonrasında bilinçli olarak liderlik isteği ortaya çıkar. Hizmetkâr liderliğin gerçek sınavı şudur: Kendisine hizmet edilenler birey olarak*

*büyürler mi; kendileri de birer hizmetkâr lider olma yolunda daha akıllı, daha özgür, daha bağımsız, daha sağlıklı ve daha becerili oluyorlar mı?''* şekilde yapmıştır. Greenleaf her ne kadar hizmetkâr liderliği araştırmalarıyla ortaya çıkarmış ve tanımlamışsa da üzerinde çoğunluğun uzlaştığı bir tanımlama yapılamamıştır. Birçok araştırmacı hizmetkâr liderliğe ve hizmetkâr lidere kendi bakış açılarıyla bakmış ve farklı tanımlamalar yapmıştır (Duyan ve Dierendock, 2014).

Hizmetkâr kelimesi Arapçadaki *''hidmet''* ve Farsçadaki *''kâr''* kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ise ‘’ücretle iş gören genellikle erkek işçi, uşak’’ anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Işık (2014)'a göre hizmetkâr liderlik; liderin herhangi bir fayda gözetmeden kendini örgüt üyelerine adaması, üyelerinin gereksinimlerini giderilmesi, onlar için elinden ne geliyorsa yapması sürecini ifade etmektedir (2014). Dinçer ve Bitirim (2007)'e göre; kendisinden önceki yaklaşımlarda lidere ait olarak görülen yetkilerin örgüt üyeleriyle paylaştıran, onları ortak değerler etrafında bütünleştirebilen, örgütün yapılandırılma sürecinde stratejik önem taşıyan bir liderlik stilidir. Bakan ve Doğan (2012)'a göre; herhangi bir çıkar ilişkisine dayanmayan dayanışma ve yardımlaşma süreci olarak tanımlanmıştır. Balay ve diğerleri (2014)'ne göre ise; ‘’önce insan ve hizmet odaklılık’’ düşüncesini odak notasına alan, tüm liderlik stillerini kapsayan ve bu yönüyle klasik liderlik anlayışlarından ayrılan bir liderlik tarzıdır. Kahveci ve Aypay (2012)'a göre örgütün ve örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılamayı kendine ilke edinen bir liderlik tarzıdır (Kahveci ve Aypay, 2012).

Serrat (2009) hizmetkâr liderliği, örgütün üyelerinin gelişimlerine ve yükselmelerine yardımcı olarak onlara liderlik yapan kişiler olarak tanımlamıştır. Drucker (2000)'e göre; örgüt üyelerinin hizmetkârı olan, gerektiğinde risk almaktan geri durmayan, örgüt üyelerinin yükselmelerini sağlayan, özveride bulunan ve üyeleri dinleyen kişilerdir (2000). Spears (1996)'a göre; örgüt üyelerine hizmet etmeyi öncelikli vazifesi olarak kabul eden, üyeler ile karar verme sürecine dâhil eden, örgütte birlik olmayı amaçlayan, örgüt içi her türlü paylaşımı destekleyen kişilerdir (1996). Başka bir tanımda ise, belirli bir hedef için ikna yoluyla takipçilerini yönlendirebilen şahıslar olarak ifade edilmiştir (Joseph & Winston, 2005). Laub (1999)'a göre; örgüt üyelerinin çıkarlarını kendi

çıkarlarının üzerinde gören, onların değerini yükselten, gelişimlerini destekleyen, gücünü ve statüsünü üyelerle paylaşan liderlerdir (1999). Blanchad ve diğerleri (2007)'ne göre, içinde yaşadığımız dünyayı daha güzel bir yere dönüştürmek için ihtiyaç duyulan özel kişiler olarak belirtilmiştir. Ercan (2012) ise; örgüt içindeki yaşanan olaylardan geri kalmayan, örgüt üyeleriyle omuz omuza çalışan, onların yanında varlığını hissettiren kişiler olarak tanımlamaktadır.

Hizmetkâr lider kendi çıkarları için kaygılanmaktan çok, örgüt üyelerinin başarısı ile mutlu olmakta ve gururlanmaktadır (Barutçugil, 2014). Hizmetkâr liderler örgüt üyelerinin hizmetkârıdır. Kendilerine yönelik eleştirileri gelişimleri için bir fırsat olarak görürler. Mevkilerini geçici olarak görerek kendilerinden sonra da örgütün varlığını sürdürebilmesi için lider yetiştirmeyi kendilerine vazife bilirler (Akiş, 2004). Kendilerinden alt pozisyonda görev yapan üyelerinin güçlü yönlerini ön plana çıkarmakta, isteklerini karşılamakta ve onların kendilerine güvenlerini güçlendirmektedirler (Liden vd., 2008). Hizmetkâr liderler, örgütün bir paçası olan üyelerin ancak gelişimini destekleyerek örgütün amaçlarına ulaşabileceğini düşünmektedirler (Stone, Russel ve Petterson, 2004).

Bu tarzdaki liderler örgüt üyelerine hükmetmek yerine onlara hizmet etmeyi tercih etmişler bu sayede üyelerinin gönlünü kazanmışlardır (Fındıkçı, 2013). Kimsenin yapmak istemeyeceği işleri gönüllü olarak yaparlar ve kendilerini örgüt üyelerinden üstün görmemekte ve onlarla kıyaslamamaktadırlar (Yılmaz, 2013). Hizmetkâr lider örgütten bir kazanç beklemeden kendini örgüte adamakta, bütün enerjisini ve motivasyonunu örgüte hizmet etmeye ve örgütün mutluluğuna odaklamaktadır. Bunun yanı sıra ‘’ben’’ yerine ‘’biz’’ kavramını ön plana almaktadır (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr liderlik birçok özelliğiyle geleneksel liderlik anlayışından ayrışmaktadır. Page (1996) geleneksel liderlik ile Hizmetkâr liderliği sistematik olarak karşılaştırmış ve yapmış olduğu karşılaştırma aşağıda yer alan Tablo 1.5'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.5** Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Karşılaştırılması (Page, 1996; Akt. Yılmaz, 2013).

| **Geleneksel Liderlik** | **Hizmetkâr Liderlik** |
|---|---|
| Liderlerin amacı grup üyelerinin kendisine hizmet etmesidir. | Liderlerin amacı takipçilere hizmet etmektir. |
| Liderin kendi imajı her şeyden önemlidir. Sahip olduğu imaj, kariyerini belirlemede etkili olacağından imajını her şeyin üzerinde tutar. | Lider, üyelerinin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini ön planda tutarak kendisini geri plana atar. |
| Örgütte var olan tüm grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve çevresinde herkesten üstünmüş gibi tutum sergiler. | Örgütteki her bir bireyi öncelikle insan olarak görür. Takipçileri örgütün önemli bir mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar. |
| Kendisine mecburi bağlılık ortamı oluşturur. | Çalışanları teşvik ederek sahip oldukları potansiyelle neler yapabileceklerini gösterir. |
| Yapılan hataların sorumlusunu çalışanlar olarak görür. | İnsan hata yapabilir. Hata insanlar için doğal bir durumdur. |
| Eleştirilere açık değildir. Öte yandan, tüm başarıların kaynağı olarak kendisini görür. | Farklı düşüncelere ve eleştirilere açıktır, başarı birlikte kazanılmıştır. |
| Grup üyelerinin kişisel gelişimleriyle ilgilenmez. Kişisel gelişim faaliyetlerini desteklemez. | Grup üyelerinin kişisel gelişim çabalarıyla yakından ilgilenir ve bu konudaki faaliyetleri destekler. |
| Kurallar liderler tarafından oluşturulur ve kuralların belirlenmesinde takipçilerin fikirleri alınmaz. | Lider genellikle ikna etme gayreti gösterir ve karar verirken insanların fikirlerini önemser. |

Hizmetkâr liderliğin olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Hizmetkâr liderliğin örgüt için pek çok faydalı yönü bulunmakla birlikte örgüt içinde oluşabilecek birtakım olumsuz durumlara da yol

açabilmektedir (Yılmaz, 2013). Hizmetkâr liderliğin olumlu ve olumsuz tarafları tablo 1.6'da aşağıda özetlenmiş olarak gösterilmektedir.

**Tablo 1.6** Hizmetkâr Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri (Yılmaz, 2013).

| **Hizmetkâr Liderliğin Olumlu Yönleri** | **Hizmetkâr Liderliğin Olumsuz Yönleri** |
|---|---|
| İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır. | Dönüşümcü liderlik ile benzerlik gösterir. Vefakârlığın ayırt edilmesi zordur. |
| İnsanların kendilerini geliştirmelerine ve bu gelişimi göstermelerine destek olur. | Hedef odaklı bir sisteme sahiptir. |
| Kişisel olmayan ortamlarda güleryüz gösterir. | Birçok örgütlenmede kutsal olarak kabul edilen hiyerarşi kavramını olumsuz etkiler. |
| Emir vermekten çok astlarına hizmet ederek örnek olmaya çalışır. . | Dini bir değer olarak kabul edilir ve modern hassasiyetlere yabancıdır. |
| İzleyenlerini koruma altına alır. | Lider astlarına hizmet ettiğinde itaat azalabilir. |
| Lider olduğu topluma aidiyet gösterir. | Hizmet kavramı yönetici gibi bazı mesleklere zarar verebilir. |
| Güç ve yetki kullanan lider olmak yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu seçer. | Tevazu zayıflık olarak algılanabilir. |
| Örgüt üyelerinin geliştirerek ve destekleyerek performanslarını artırır. | Bazı çalışanlar bu yaklaşıma tepki vermeyebilir ve doğrudan yaklaşımlara ihtiyaç duyarlar. |

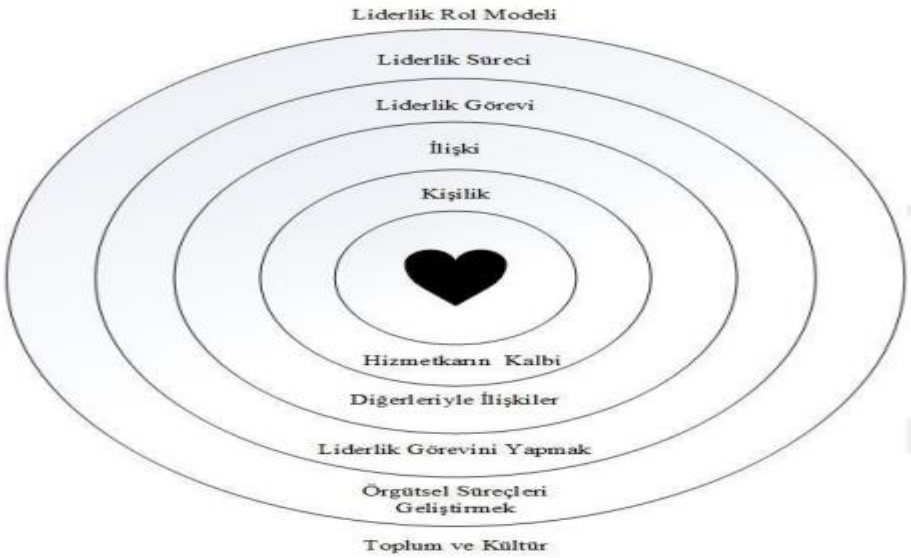
## 2.8. Hizmetkâr Liderlik İle İlgili Modeller

İlgili literatür incelendiğinde hizmetkâr liderlikle ilgili Greenleaf tarafından yapılan çalışmalarda net bir tanım yapılamamış ve kavramın çerçevesi net bir şekilde ortaya konulamadığından; onun yaptığı çalışmaları takip eden araştırmacılar kendi gözlemlerinden ve yazılan makalelerden yola çıkarak kendi modellerini oluşturmuşlardır. Hizmetkâr liderlikle ilgili modellerden ilki 2000 yılında Page ve Wong tarafından geliştirilmiştir (Akdöl, 2015).

Bu çalışmada da alan yazında en çok bahsedilen modellerden Page ve Wong (2000), Winston (2003), Patterson (2003), Russel ve Stone (2002) ve son olarak Dierendock (2011)'un hizmetkâr liderlik modelleri aşağıda özetlenerek ele alınmıştır.

### 2.8.1. Page ve Wong'un Modeli

Page ve Wong çalışmaları sonucunda hizmetkâr liderliği içten dışa doğru çemberlerden ve bu çemberler de içten dışa doğru kişilik, ilişki, görev, süreç ve rol model kavramlarını kapsayacak şekilde oluşmaktadır (Akyüz, 2012). Page ve Wong'un hizmetkâr liderlik modeli Şekil 1.3. de gösterilmiş ve şekile ait kavramlar aşağıda açıklanmıştır.




**Şekil 1.3** Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Genişleyen Daireler Modeli (Page and Wong, 2003).

**Kişilik**: Kişilik TDK (2019)'na göre *''bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü''* olarak tanımlanmaktadır. Bu modelin odak noktasını kişilik yani hizmetkârın kalbi oluşturmaktadır. Kişilik bir lider için en önemli kavramlardan biridir. Hizmetkâr liderler kişiliklerini örgüt yaşamını da kapsayacak şekilde tüm hayatlarında uygulamaktadırlar (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr liderlik kavramı fiziksel, zihinsel ve duygusal davranış potansiyellerinin tamamından meydana gelmektedir. Zihinsel potansiyeli yüksek liderler; bilgi gücü yüksek, mantığıyla hareket eden, zeki kişiler olarak kendilerini göstermektedir. Fiziksel potansiyelleri yüksek liderler; eylem odaklı, işini azimle yapan, sonuca biran önce ulaşmaya çalışan kişiler olarak kendini göstermektedirler. Duygusal potansiyeli yüksek olan liderler ise; merhametli, mütevazı, sevgi dolu, fedakârlıkta bulunan kimseler olarak örgütte kendini göstermektedirler (Fındıkçı, 2012).

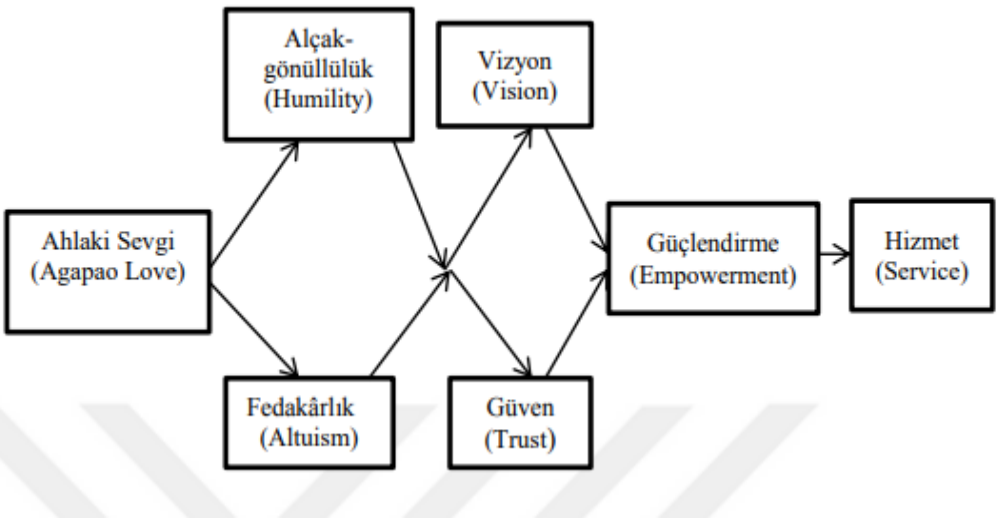
- **İlişki**: Hizmetkâr lider örgüt üyeleri ile ilişki kurarak onların sosyal ve duygusal zekâlarına pozitif etki etmesine katkıda bulunurlar. Örgüt üyelerinin faaliyetler sırasında gerçekleştirdiği hataları görmezden gelerek eksiklerini beraber gidermektedirler. Bununla birlikte hizmetkâr lider, örgüt üyelerinin kendi potansiyellerinin farkına varıp potansiyeline yakın düzeyde performans sergilemesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Page ve Wong, 2000).
- **Görev**: Hizmetkâr lider, mevcut örgütünün, örgüt yapısındaki iş ve eylemlerin nasıl, hangi durumlarda ve ne zaman yapılacağını belirlemektedir. Hizmetkâr liderin örgüt içindeki en önemli sorumlulukları, örgüte ait bir vizyon ortaya koyma, üyelere rehberlik etme, karar verme ve karar verilen eylemlerin zamanında uygulanabilmesi olarak sıralanmaktadır (Page ve Wong, 2000). Hizmetkâr lider, edindiği tecrübelerle kendinden emin bir şekilde geleceğe ait vizona sahiptirler (Akyüz, 2012).
- **Süreç**: Hizmetkâr lider, örgüt üyelerinin faaliyetler için gösterdikleri çabaları diğer insanların yararına olacak şekilde organize etmektedir (Fındıkçı, 2009: 390). Süreç kısmını Page ve Wong (2000) ''Organizasyonun etkililiğiyle ilgilidir. Hizmetkâr lider sahip olduğu özellikler sayesinde organizasyonda bir ruh oluşturur ve diğerlerine örnek

olarak onları motive eder ve kaynakları birleştirir'' şeklinde ifadede bulunmuşlardır (Akyüz, 2012).

### 2.8.2.Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin başka bir versiyonu olarak görmektedir (Patterson, 2003: 2). İki liderlik stilinde de vizyon oluşturma, güven, iletişim, örgüt üyelerini düşünme gibi ortak noktalar bulunmaktadır (Duyan, 2012: 50). Aralarındaki en önemli fark lideri odak noktasından kaynaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlikte lider, örgüt üyelerine hizmet etmeye odaklanmışken, dönüşümcü liderlikte lider, örgüt amaçlarına odaklanmakta ve örgüt üyelerinden de odaklanmalarını istemektedir (Stone vd., 2004).

Patterson hizmetkâr liderde birtakım fonksiyonlar olması gerektiğini savunmuş ve bu fonksiyonları yedi maddeyle ifade etmiştir (Işık, 2014). Bu maddeler '' (1)Ahlaki Sevgi (Agopo Love), (2) Alçakgönüllülük (Humility), (3) Fedakârlık (Altuism), (4) Vizyon (Vision), (5) Güven (Trust), (6) Güçlendirme (Empowerment), (7) Hizmet (Service) ''şeklinde oluşmaktadır (Patterson, 2003: 8; Akt. Öner, 2008: 30). Patterson modelinde hizmetkâr liderlik sürecini ahlaki sevgiyle başlatmış ve hizmetle bitirmiştir ( Işık, 2014). Ortaya koyduğu model Şekil: 1.4'de gösterilmiş ve modele ait kavramlar aşağıda açıklanmıştır.




**Şekil 1.4** Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Waddel, 2006: 3)

1. **Ahlaki Sevgi Sahibi Olma:** Modelin temel taşını ahlaki sevgi oluşturmaktadır (Waddel, 2006: 2). Kelimenin kökeni Yunanca ‘’agapo’’ kelimesinden gelmekte, yani *‘’ doğru olanı, doğru nedenlerle, doğru zamanda yapmak’’* anlamına gelmektedir (Winston, 2003: 5). Hizmetkâr liderlik sevgi üzerine kurulmuş, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılayarak üyelerin yaşam şartlarını ahlaki sevgi ile yükseltmeyi amaçlamaktadır. Lider, örgüt üyelerine sürecin her aşamasında sevgisini göstermekte ve onlara hissettirmektedir (Waddel, 2006: 3). Bu nedenle hizmetkâr liderlerin aynı zamanda ahlaki sevgi düzeyi yönünden yüksek düzeyde liderlik sergilemektedirler (Patterson, 2003).
2. **Alçakgönüllülük:** Liderin kendini örgüt üyelerinden üstün görmemesi, başarıları üzerine almayan örgüt üyeleriyle paylaştıran ve kendinden çok örgüt üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine odaklanması durumudur (Bakan ve Doğan, 2012). Örgüt üyeleriyle arasındaki ilişkide onlardan üstün olduğunu hissettirecek davranış ve tutumlardan kaçınmaktadır (Fındıkçı, 2013). Örgüt üyelerinin tamamını önemsemekte, birbirleri arasında ayrım yapmamaktadır. Bu davranış ve tutumlar üyelerin gözünde lideri yüceltmekte ve güven sağlamaktadır (Patterson, 2003).
3. **Fedakârlık:** Liderin hiç kimseden herhangi bir çıkar ya da beklentisi olmadan örgütün başarısına odaklanarak görev yapmasıdır (Patterson, 2003). Liderin fedakârlığı üyeler için en iyisini isteme ve ihtiyaçlarını giderme olarak karşılık bulmaktadır (Usta ve Ünsal, 2018). Liderin kendinden önce üyelerin iyiliğini düşünmesi fedakârlık kavramını da beraberinde getirmektedir (Fındıkçı, 2013).
4. **Vizyon:** Vizyon gelecekte üyelerin hedeflerinin belirlenmesi, hedeflerin gerçekleşme sürecinde ise liderin üyelerin yanında olması durumudur. Örgütün ve üyelerin gelecekteki durumunun fotoğrafının çekilmesidir (Patterson, 2003). Liderin geleceğe bakarak oluşturduğu vizyonun yanı sıra daha fazlasına ulaşmak için örgüt üyelerini ikna etmesidir (Bakan ve Doğan, 2012).
5. **Güven:** Liderin ‘’biz’’ düşüncesi ile verdiği sözleri tutması üyelere adil ve dürüş davranmasının sonucunda oluşan durumu tanımlamaktadır (Greenleaf, 2002). Güven boyutu hizmetkâr liderliğin temelini oluşturan boyutlardan biridir. Dürüst olması, üyeleri desteklemesi ve onları

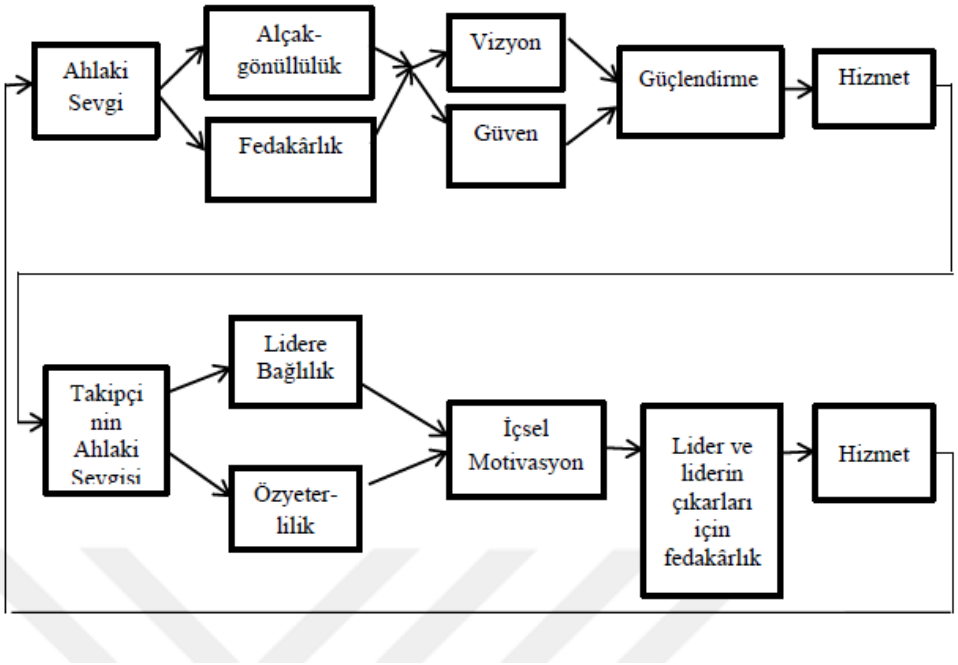
önemsemesi lidere güvenin temelini oluşturmaktadır (Patterson, 2003). Çünkü hem kişiler arası ilişkilerde hem örgüt içinde güven oluşması ancak liderin dürüstlüğü odağına alan davranışlarında gizlidir (Russel ve Stone, 2002). Bununla birlikte üyelerin yeni şeyler denemesine ve potansiyellerini fark etmelerini sağlayarak üyeler üzerinde güven duyulduğunun hissedilmesine olanak sağlamaktadır (Sendjaya ve Pekerti, 2010). Örgütte güçlü düzeyde güven iklimi oluşturan hizmetkâr lider, örgüt içi oluşabilecek karmaşa ve sorunlarla mücadele konusunda avantajlı hale gelmektedir (Fairholm, 2004).

6. **Güçlendirme:** Örgüt üyelerinin hem şahsi hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gereken desteğin sağlanması durumudur. Hizmetkâr lider, sahip olduğu yetkileri örgüt üyelerine vererek onların güçlenmesini sağlar ve aldıkları karara saygı duyarak arkasında durur (Patterson, 2003). Lider bu sayede üyelerin kendilerini geliştirmelerinde ve yeni durumlar karşısında deneyim kazanmalarında olanak sağlamaktadır (Ercan, 2012). Bunun sonucunda ise üyeler daha girişken ve daha bağımsız davranabilmekte ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde daha fazla paylarının olduğu düşüncesiyle daha çok emek harcamaktadırlar (Ertürk, 2018).
7. **Hizmet:** Liderin ‘’önce hizmet, önce insan’’ parolasıyla hareket ederek üyelere yardımcı olması, fedakârlıkta bulunurken mutlu olması durumunu tanımlamaktadır (Greenleaf, 2002). Hizmetkâr liderliğin özünde hizmet etme düşüncesi yer almaktadır (Russel ve Stone, 2002). Liderler çevresine ve örgüte karşı sorumlulukları olduğunun farkındadır ve yapacağı hizmetlerin olumlu sonuçlarını düşünerek emir ve güç kullanma yolunu kullanmak yerine hizmet etme tutkusuyla hareket etmektedirler (Wis, 2002).

### 2.8.3. Winston’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Bu model Patterson (2003)’un hizmetkâr liderlik modelinin üzerine Winston (2003)’un yaptığı eklentilerle oluşturulmuştur. Patterson modelinde hizmetkâr liderlik sürecini liderden başlayarak örgüt üyeleri arasındaki tek yönlü olduğunu belirtmiştir. Ancak örgüt üyelerinin örgütün amaçlara ulaşmak için ne şekilde ve neden lidere bağlılık gösterdiği noktasında açıklamaları yetersiz

kalmıştır. Winston ise bu nedenden dolayı hizmetkâr liderlik modelini daha iyi açıklayabilmek için Patterson'un modeline üyelerin lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon gibi üç boyutu eklemiştir (Winston, 2003: 1). Winston (2003)'un Patterson (2003)'a yaptığı eklenti aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.




**Şekil 1.5** Patterson Modeline Winston'un Eklentisi (Winston, 2003: 6)

Patterson'un modelinde hizmetkâr liderlik süreci liderin ahlaki sevgisiyle başlayıp örgüt üyelerine hizmet ile biterken, Winston'un modelinde hizmetkâr liderlik süreci örgüt üyelerinin ahlaki sevgisiyle başlamakta ve üyelerden lidere şeklinde ilerlemektedir. Bu modelde lidere bağlılık ve öz yeterlilik örgüt üyelerinin ahlaki sevgisinden kaynaklanmaktadır. Lidere bağlılığı ve öz yeterlilik düzeyi yüksek olan örgüt üyelerinin, aynı zamanda içsel motivasyonu da yüksek düzeye çıkmakta, üyeler örgütün hedeflerine ulaşması için fedakârlık yapmaktadırlar (Winston, 2003; Coşkunlar, 2011). Winston'un geliştirdiği modele göre hizmetkâr lider örgüt üyelerini güçlendirmek amacıyla birlikte çalışmalarını, örgüte katkı sağlamalarını ve örgüt içinde kendilerini değerli hissetmeleri için çabalamaktadır (Cerit, 2008). Winston'un geliştirdiği bu model hizmetkâr lider olmayı isteyen lider adaylarının yetiştirilme süreçlerinde örgüt davranışlarının

belirlenmesi örgüt içindeki değişkenlerin ve örgüt içindeki etkilerinin belirlenmesi adına önem arz etmektedir (Winston, 2003).

### 2.8.4. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Russel ve Stone (2002: 146) hizmetkâr liderlik ile ilgili çalışılmış modelleri incelemiş, kapsamını genişleterek bütünleştirmeye çalışmışlardır. Alan yazındaki hizmetkâr liderlik özelliklerini inceleyerek yirmi liderlik özelliği oluşturmuşlardır. Oluşturdukları özellikleri yararlı özellikler ve eşlik eden özellikler olarak iki gruba ayırmışlardır. Bu özelliklerden 11'i eşlik eden özellikler, 9' u ise yararlı özelliklerdir (Baytok, 2013). Bu özellikler detaylı şekilde aşağıda sıralı şekilde belirtilmiştir (Ergen, 2013);

**a) Yararlı özellikler**

**1.** Vizyon
**2.** Dürüstlük
**3.** Bütünlük
**4.** Güven
**5.** Hizmet
**6.** Modelleme
**7.** Öncü olma
**8.** Takdir etme
**9.** Güçlendirme

**b) Eşlik eden özellikler**

**1.** İletişim
**2.** Saygınlık
**3.** Yetkinlik
**4.** Yol göstericilik
**5.** Görünebilirlik
**6.** Aktiflik
**7.** İkna edicilik
**8.** Dinleme
**9.** Teşvik etme
**10.** Öğrenme

**11.** İş bölümü

Modelde eşlik eden özelliklerin yararlı özellikler üzerinde düzenleyici etki yarattığı tespit edilmiş ve belirtilmiştir (Russel ve Stone, 2002). Örneğin eşlik eden özelliklerden iletişim özelliği hizmetkâr liderlik sürecini kolaylaştırmakta ve örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte örgütün önceden beri süregelen mevcut özelliklerinin hizmetkâr liderlik sürecini teşvik edebileceği gibi sınırlandırabilmekte ve süreci zorlaştırabilmektedir (Russel ve Stone, 2002).

### 2.8.5. Dierendock'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Dierendock kendinden önce oluşturulan modelleri incelemiş güçlü ve zayıf yönlerini belirlemiştir. Hizmetkâr lideri; örgüt üyelerini güçlendiren, onları geliştiren, mütevazı, otantik, insanları olduğu gibi kabul eden, yol gösterici, örgütün iyiliği için çabalayan sorumlu kişiler olarak tanımlamıştır. Dierendock modelinde hizmetkâr liderlik boyutlarını, hizmetkâr liderliği etkileyen faktörleri ve çıktıları ele almıştır. Modelin yapı taşını hizmet etme ve motivasyon sağlama oluşturmaktadır. Liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunulan kültürün hizmetkâr liderliği etkilediğini savunmuştur (Dierendock, 2011; Akdöl, 2015). Modele göre örgüt üyeleri tarafından algılanan hizmetkâr liderlik düzeyi de aynı şekilde lider-üye ilişkilerini ve örgütün psikolojik iklimini etkilemektedir. Lider-üye iletişimi ise etki, saygı, kaygı ve sadakat boyutlarından oluşmaktadır (Dierendock, 2011).

Dierendock modelinde hizmetkâr liderlik özelliklerini örgüt üyelerini güçlendirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişiler arası kabul, yöneltme ve sorumlu yöneticilik olmak üzere 6 boyuttan oluşturmaktadır (Dierendock, 2011). Bu boyutların açıklamalarını da kısaca şu şeklide yapmaktadır;

- **Örgüt üyelerini güçlendirme:** Örgüt üyeleri arasındaki güvenin geleceğe yönelik teşvik etme, üyelere güçlü olduklarını hissettirme ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine katkı sunma.
- **Alçakgönüllülük:** Liderin kendi başarısından ziyade örgüt üyelerinin isteklerini önemsemesi ve başarı konusunda üyeleri destekleme.
- **Otantiklik:** Liderin içsel motivasyonu ve tüm benliğiyle kendini ifade etmesi.

- **Kişiler arası kabul:** Üyelerin duygu ve düşüncelerini olduğu gibi kabullenme ve saygı duyma.
- **Yöneltme:** Üyelerin ihtiyaç, isteklerini karşılama ve yeteneklerine uygun ortamı sağlama.
- **Sorumlu yöneticilik:** Liderin kişisel çıkarlarını düşünmeden hizmet üretmek için çabalama ve eylemleri konusunda sorumluluk alması şeklinde açıklamıştır (Dierendock, 2011).

Yukarıda araştırmacıların modelleri incelendiğinde her biri hizmetkâr liderliği farklı boyutlarda tanımlamakta ve incelemektedir. Bu çalışmada ise Ekinci (2015) tarafından geliştirilen ‘’Hizmetkâr Liderlik Davranış Ölçeği’’ alt boyutları olan özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük ele alınmış ve özetle açıklanmıştır.

## 2.9. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

**Özgecil Davranışlar (Altruistic):** Hizmetkâr liderin örgüt üyelerinden hiçbir çıkarı olmadan özgü iradesiyle, örgüt üyelerine katkı sağlaması, örgüt için kendini adaması durumudur (Nelson, 2003). Bir başka ifadeyle, kişinin kendisinden başkalarına da fayda sağlamayı amaçladığı, davranışını karşılık beklemeden, gönüllü olarak yaptığı ve salt başkalarının iyiliği için hizmet etmesi durumudur (Sober, 1988). Greenleaf (1977), içten gelerek ve samimiyetle başkalarına yardım etmenin liderin en önemli özelliklerinden biri olduğunu savunmaktadır. Avolio ve Locke (2002) de özgecil davranışların üyelerin örgütsel bağlılığı, adanmışlıkları ve aidiyetleri üzerinde olumlu etkiler yaptığını ifade etmişlerdir. Özgecil davranışlar kişisel menfaatler, bencil davranış ve tutumlar yerine örgüt üyelerinin ilgi ve ihtiyaçlarına öncelik vermeyi, problemlerini çözmeyi kapsamaktadır.

Hizmetkâr liderlik sürecinin ön koşullarından biri olan özgecil davranışlar, örgüt üyelerinin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeyi kapsamaktadır. Hizmetkâr lider bu ihtiyaçları kendi ihtiyaçlarından daha önde görmekte ve ivedi bir şekilde gidermeye çalışmaktadır (Ekinci, 2015). Özgecil davranış sergileyen bir lider, örgüt üyelerinin ilgi, ihtiyaç ve isteklerine karşı hassasiyetle yaklaşmaktadır (Usta ve Ünsal, 2018). Özgecil davranış sergileyen hizmetkâr liderin bulunduğu örgütte üyeler; sorumluluk almakta, takım halinde çalışma, dürüst davranmakta ve işine bağlanmaktadırlar (Kandemir ve Akgün, 2019). Diğer insanların psikolojik ve

sosyal beklentilerini, onların ihtiyaçlarını odak noktasına alan liderler örgüt üyeleri için de olumlu model olmaktadırlar (Sendjaya ve Cooper, 2011). Örgüt üyeleri kendileri ile iletişimi güçlü, kendilerine değer verildiği, ihtiyaçlarının giderildiği ve geliştiğini hissettiği bir örgütsel bağlılık geliştirmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek üyeler de örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmektedirler (Temiz, 2016).

**Empati (Empaty):** Hizmetkâr liderlik boyutlarından biri olan ve kişilerarası birbirini anlama, destek olma çabası olarak tanımlanan empati, önemi en çok vurgulanan iletişim süreçlerindendir (Önder, 2015). Dökmen (2015) empati kavramını, *''insanların kendilerini karşısındaki kişilerin yerine koyarak onların duygu ve düşüncelerini anlaması''* olarak tanımlamıştır. Krznaric (2015) ise empati kavramını, *''hayali olarak kişinin kendisini başkasının yerine koyma sanatı''* olarak tanımlamıştır.

Empati; iletişim, etkin dinleme ve sosyal etkileşim gibi kavramları içine almaktadır (Spears, 1998). Örgüt yapısının sosyal boyutundaki enerjinin yaklaşık %45'i eksik ve yanlış anlamadan kaynaklı olarak boşa harcanmaktadır. Bu yanlış anlamaların ve örgütte oluşabilecek çatışmaları azaltmak ve ortadan kaldırmanın yolu empatik iletişim sayesinde olabilmektedir. Empatik iletişimin temelini ise liderin etkin dinleme becerisi ve karşısındaki kişiyi anladığını hissettirecek davranışlar oluşturmaktadır (DeGaaff ve ark., 2001). Empati boyutu aynı zamanda hizmetkâr liderliğin de temelini oluşturan paylaşma, destek olma, fedakârlık kavramlarının da sağlam bir temelde ilerlemesinde kilit rol oynamaktadır.

Örgütte empati kavramını önemseyen bir lider, örgüt üyelerine değer verir, her birinin eşsiz varlıklar olduğunu kabul eder ve onların duygusal açıdan ihtiyaçlarına odaklanır (Spears, 2004). Bu anlayıştaki bir lider, her bireyi biricik olarak algılayıp onların özerk birer varlık olduğunu kabul eder (Bowman, 2005). Hizmetkâr lider etkililiğini artırmak istiyorsa öncelikle örgüt üyelerine karşı iyi bir dinleyici olmasına, onları anlamasına ve anladığına dair dönüt vermesine ihtiyaç vardır (Taylor, 2002).

**Adalet (Justice):** Adalet kavramı, hukukun gözetilmesini ve hak edene hak ettiğinin verilmesini ifade etmektedir (Cevizci, 2010). Bir başka ifadeyle, hak ve hukukun oluşması, eylemlerde ve tutumlarda dürüstlük anlamındadır (Çeçen,

2020). Örgütlerde ise bu kavram yönetici ve örgüt üyesi arasındaki adalet ve dürüstlük anlamında kullanılmaktadır (Pillai, Shriesheim ve Williams, 1999). Hizmetkâr lider, eylemlerinde, örgüt içi faaliyetlerde, görev, sorumluluk ve eldeki imkânların paylaşımında örgüt üyelerine karşı adil olmalıdır. Liderin bu şekilde adil davranmasının örgüt üyelerinin bağlılık, adanmışlık, içsel kabul ve fedakârlık seviyeleri üzerinde olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Konovsky ve Pugh, 1994; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ, 1990).

Hizmetkâr liderliğin temelinde; liderin hem sözlerinde hem davranışlarında hem de örgüt üyeleri arasındaki tutum ve davranışlarda, görev paylaşımlarında ve değerlendirme kısmında adaletli davranmak yatmaktadır (Ekinci, 2015). Örgüt içi adalet anlayışının yüksek olduğu örgütlerde; örgüt üyelerinin iş doyumu, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucu bulunmuştur (İşcan ve Sayın, 2010; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yıldırım, 2007). Örgüt üyeleri arasında adaletins ağlanamadığı örgütlerde ise güvensizlik oluşmakta, bu durum da üyelerin verimliliğini ve üretkenliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Gürer, 2019).

**Dürüstlük (Integrity):** Dürüstlük kavramı, kişinin tutum, eylem ve sözlerinde tutarlılık ve çevre ile ilişkilerinde başkalarının kişiden emin olma ve güven duyma durumunu ifade etmektedir. Liderin dürüst olması, üyelerin lidere ve örgüte karşı güven düzeyini artırıcı etkiye sahiptir (Harter, 2002). Greenleaf (1977), dürüstlük kavramını da kapsayan moral değerleri hizmetkâr liderliğin merkezinde olarak görülmektedir. Örgüt üyeleri kendilerine karşı dürüst davranan liderlerini takip etmektedirler. Hizmetkâr liderin en önemli özelliğinden biri; net, samimi ve yalansız iletişimle üyeleri örgüt hedeflerine ulaşma konusunda motive etmesidir (Çolak, 2020). Dürüst, güvenilir ve açık iletişim kuran bir lider aynı zamanda örgüt üyelerine pozitif anlamda rol model olmaktadır (Russel, 2001).

Örgüt üyeleri tarafından kendinden kuşku duyulan bir lider üyelerin lideri kabul etmelerinde ve örgüte bağlanmalarında en büyük engellerden biridir. Bu sebepten dolayı hizmetkâr liderin örgütte güven ortamı oluşturması ancak dürüst tavır ve davranış sergilemesiyle mümkün olmaktadır (Cassel ve Holt, 2008). Bu bağlamda yöneticilere ilişkin hizmetkâr liderlik algısının örgüte ve lidere güvenle pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar mevcuttur (Joseph ve

Wiston, 2005). Page ve Wong (2000) araştırmalarında; liderin dürüstlük davranışının üyelerin örgüte ve yöneticilere olan güven düzeyini artırdığını, Bowman (2005), dürüst liderlik davranışı sonucu üyelerin de dürüst olacağı ve örgüte samimi davranacaklarını, Joseph ve Bruce (2005) ise çalışmalarında dürüst liderlik davranışının üyelerin bağlılık, doyum ve güvenlerini pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlarıdır.

**Alçakgönüllülük (Humilitiy):** Hizmetkâr liderin en önemli özelliklerinden biri de alçakgönüllülüktür. Patterson (2003) çalışmalarında, alçakgönüllülüğü Hizmetkâr liderliğin zorunlu bir boyutu olarak değerlendirmiştir. Bu kavram liderin zayıf ve güçlü yanlarının farkında olmasını sağlarken sınırları noktasında kabulü de beraberinde getirir (Dierendock ve Nuijten, 2010). Alçakgönüllülük; benmerkezci düşünceden uzak ve bencil tavır takınmayan, tevazu sahibi, kendini değerlendirirken abartılı olmayan, sağlam karakterdeki kişilerdir (Emmons, 1999). Mütevazılık liderin şahsi çıkarlarından çok üyelere odaklanarak onlara hizmet etmesi ve herhangi bir ayrıcalık beklememesi durumunu ifade etmektedir (Aslan, 2019). Bu durumun liderin örgüt içinde üyelerin lidere güvenini ve saygınlığını artırdığı söylenebilir (Patterson, 2003).

Bu tarz liderlik sergileyen kişiler benlik kaygısından sıyrılmış, alçakgönüllülük odaklı eylemde bulunan kişilerdir (Balay, Kaya ve Gençdoğan, 2014). Mütevazı bir hizmetkâr lider, üyelerin duygu ve düşüncelerine saygı duymaktan ve onların ihtiyaçlarını karşılamaktan kendi de mutluluk duymaktadır (Konan ve Çelik, 2015). Örgütte lider, üyeleri önemseyip onların ilgi, ihtiyaç ve isteklerini yerine getirmeye çalışmalıdır. Lider bu şekilde davranıp bunun yanı sıra üyelerle alçakgönüllü şekilde iletişim kurarsa üyelerin örgüte duydukları güven artmaktadır. Alçakgönüllülük, güven ve dürüstlüğün önkoşuludur (Temiz,2016). Ancak lider, kendini üyelerle kıyaslayıp kendini üstün bir konumda görürse ve üyelere yansıtırsa üyeler kendilerini örgüte adama düzeyi düşecektir (Ekinci, 2015).

## 2.10. Okul Yönetimlerinde Hizmetkâr Liderlik

Okullar eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sistematik olarak yürütüldüğü ortamlardır. Öğrencilerin potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve bilişsel yönden gelişmesinin desteklenmesi okulların temel işlevini oluşturmaktadır. Eğitim

sistemleri o topluluğun ideal insana ulaşmasını amaçlamaktadır. Okul ise bu amaca ulaşmak adına en önemli kurumlardır (M. Özdemir, 2018). Bu amaçlara gitmek için ise; karar verme, kararlar neticesinde planlamalar yapma, görev dağılımı yapma, etkili iletişimi sağlama, eşgüdümü sağlama, denetleme ve hedefe başarılı olarak varmak için paydaşları motive etme gibi bir dizi süreçlerden geçmeye bağlıdır (Erdoğan, 2019; Şişman, 2019).

Okulun amaçları çerçevesinde işlemesi okul yönetimlerinin sorumluluğu altındadır (Bursalıoğlu, 2019). Başarılı bir okul yöneticisi; öğretmenleri ve paydaşları amaçlara ulaşmak adına ortak bir payda etrafında toplayabilmeli ve onların eğitim felsefesini yansıtan bir vizyon oluşturabilmelidir (Karapostal, 2014). Tam da bu sebepten ötürü ham maddesi, girdisi ve çıktısı insan olan, değişimi destekleyen, insan inşa eden kurumlar olarak okullarda kendinden önce başkalarına hizmet etmeyi vazifesi bilen hizmetkâr liderlik anlayışı, eğitim kurumlarında tercih edilebilecek en önemli liderlik tarzlarından birini oluşturmaktadır (Cerit, 2007).

Okullarda liderliğin doğal temsilcileri ise okul yöneticileridir. Eğitim kurumlarında liderlik karmaşık bir süreç olmakla birlikte içinde bulunulan duruma göre liderlik stili araştırmak ve öğrenmekten fazlasını ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Eğitim örgütlerinde liderin taşıması gereken özelliklerle hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikler birçok ortak noktada buluşmaktadırlar. Öncelikle hizmetkâr lider iyi bir dinleyici olma özelliğine sahiptir. Hizmetkâr lider kendisini ve üyelerini yakından tanıyan, bencillikten uzak, vizyon oluşturabilen ve takım çalışmasını destekleyen kişilerdir. Kişisel çıkarların ötesinde paydaşlarına bakmayı gerektiren hizmetkâr liderlik eğitim örgütlerinde benimsenebilecek ideal liderlik tarzı olarak düşünülmektedir (Akyüz, 2014). ‘’Ben’’ düşüncesinden sıyrılmış, kendi ihtiyaçlarından ziyade paydaşlarının ihtiyaçlarını düşünen ve gidermek için çaba harcayan kişilerdir. Öğretmenlere sorumluluklar ve yetkiler vermekte, onları işbirliğine sevk etmekte böylelikle yeteneklerini sergilemelerine ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermektedirler (Akyüz ve Eren, 2013). Paydaşlarının ihtiyaçlarını bilmekte ve gerçekleştirmek için hizmet etme anlayışını sergilemektedir (Blanchard, 2019). Öğretmenlerin güçlü yönlerini sergileyeceği ve potansiyellerini ortaya koyabileceği okul kültürünü oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Gül ve Türkmen, 2016).

Okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışlarını fark etmek çok da zor değildir. Okulda yönetici karar alma süreçlerine öğretmeni dâhil ediyorsa, okulda aktif olarak görünüyorsa, etkinliklere kendisi de katılım gösteriyorsa, personeline değer verip hiyerarşiyi uygulamak yerine onlara karşı arkadaşça tavırlar sergileyebiliyorsa özetle ‘’önce insan’’ parolasıyla hareket ediyorsa o kurumda hizmetkâr liderlikten bahsedilebilir (Cemaloğlu, 2013).

Hizmetkâr liderlik tarzı benimsenen okullarda öğrenciler yaşamlarına donanım katmakta, geleceği şekillendirmekte, paydaşlar güven ve huzur içinde görevlerini yapmakta ve performanslarını önemli düzeyde artırmaktadırlar (Ertürk, 2018; Cerit, 2007). Eğitim kalitesi için öğretmeni odağına alan ve hizmet etmekten çekinmeyen okul yöneticilerinin başarılı olacağı söylenebilir (Russel ve Stone, 2002). Hizmetkâr liderlik davranışları sergileyen okul yönetimleri, okullarını ve çevrelerinin gelişmesi için çaba harcayacak, öğrenci başarısı artırıcı ve eğitim hedeflerine ulaşmayı sağlayan çalışmalar yapacaklardır (Cerit, 2005). Özet olarak; klasik yönetim anlayışın temelini oluşturan hiyerarşi piramidini tersine çevirerek, güçlü yönlere odaklanan, vizyon sahibi, kendi bencilliğinden sıyrılarak başkalarının iyiliğini düşünen hizmetkâr liderlik anlayışının kapısını ardına kadar açacaklardır (Jennis ve Wert, 2010).

## 2.11. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramına ve bu kavramı oluşturan örgüt ile bağlılık kavramlarına ait tanımlamalara yer verilmiştir.

İnsanlık tarihinde dış müdahalelere karşı korunma, avcılık ve toplayıcılık gibi tek kişinin yapamayacağı eylemlerin sistemli bir şekilde bireylerin bir araya gelerek başarıldığı görülmüştür. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır. Sosyal bir varlık olarak da çalışma örgütü, sendikalar, siyasi partiler, vakıflar, taraftar dernekleri gibi birçok örgütün içinde yer almaktadır.

Örgüt; ortak bir işi veya amacı geçekleştirmek adına bir araya gelmiş kişi veya kurumlar tarafından oluşturulan birlik, teşkilat olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Balçık’a göre (2002) *“Örgüt kavramı, örgüt çalışanlarının birlikte etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına olanak sağlayan bir yapıyı ifade eder. Örgüt, sadece iş yerleri açısından değil, aynı zamanda bir arada yaşayan bütün topluluklarda ihtiyaç duyulan bir yapıdır”.* Güney (2000) ise genel bir yaklaşımla

örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak enerji ve kuvvet birliği oluşturmaları olarak tanımlamaktadır. Örgüt; iki ya da daha fazla sayıda insanın belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek için hiyerarşi (alt-üst ilişkisi) gözetilerek maddi ve manevi kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda kullanılarak sosyal, sistemsel bir bütünlük içinde sarf edilmesi olarak tanımlanabilir (Bakan vd., 2004).

Bir örgütten bahsetmek için birden fazla insanın, enerji ve kuvvetlerini birleştirerek belirli amaçlar etrafında bir araya gelmelidir. Bir örgütü diğer sosyal birimlerden ayıran temel özellik, teşkilatlanmalarının açıkça belirlenmiş, iş dağılımının yapılmış ve bir amaç doğrultusunda planlanmış olmasıdır (Şişman, 2002). Bir başka ifadeyle örgüt, ortak amaçlar için bir araya gelen, görev ve teşkilatlanması oluşmuş, tüzel kişiliklerdir.

Bağlılık kavramı ise Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre "bağlı olma durumu", "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme" olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, sadakat ve sadık olma durumu anlamına da gelmektedir. Bir yükümlülüğü yerine getirmenin zorunluluğuyla birlikte bir fikre, bir şahsa, bir işe ve kendimizden daha büyük ve yüce gördüğümüz bir şeye bağlanmayı anlatmaktadır (Balay, 2000). Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde örgüte bağlılık gösteren üyelerin varlığının çok büyük önemi vardır. Başka bir ifadeyle bağlılık; herhangi bir işe, kişiye veya duruma karşı zaman ve enerjimizi harcama olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bağlılık durumu oluşabilmesi için zaman, gayret ve sabra ihtiyaç vardır (Robbins, 2003). Bağlılık hakkında çok fazla tanım olmakla birlikte en geniş tanımıyla insanın yakın çevresiyle ve sonrasında daha uzak çevresiyle iletişime geçerek sosyal ilişki yoluyla kendini bir gruba ait hissetme derecesi olarak tanımlanabilir (Budak, 2009).

Alan yazın incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili de birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir. Tüm bu tanımlamalara ve araştırmalara rağmen üzerinde görüş birliğine varılan bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumun en önemli sebebi ise farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların her birinin örgütsel bağlılığı kendi uzmanlık alanlarına göre değerlendirmiş olmasıdır (Çöl ve Gül, 2005). Örgütler bir yönüyle girdisi, süreci, ürünü olan sosyal sistemlerdir. Örgüt üyeleri bu sosyal

sistemin içerisinde örgütün kendisinden beklediği taleplere karşılık vermesi ve örgütün amaçlarını içselleştirmesi örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır.

Eren'e göre (2020) örgütsel bağlılık kişinin bireysel istek ve değerlerine katkıda bulunan, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayan, örgütün amaçlarına sadakatle hizmet etme, örgütün yararına kendi konfor alanından çıkma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürünü kabul ve saygı gösterme, onu destekleme davranışını gerektirir. Örgüt, entelektüel kapasiteye sahip çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini ne kadar yüksek düzeyde tutarsa, başarı sağlaması ve hedeflerini gerçekleştirmesi o denli olasıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Bayram'a göre ( 2005) örgüt üyelerinin örgüte karşı sadakat tutumu ve iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücün derecesidir. Çalışanın örgüt hedeflerine ve değerlerine kalıcı hislerle bağlanmasını ifade eder (Bakan, 2018 ). Topaloğlu (2010) örgütsel bağlılığı örgütün hedeflerinin benimsenerek üyelerin özgür iradesiyle örgütte kalmaya devam etme isteği ve örgüt çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlamıştır. Örgüt-üye ilişkisi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık; üyenin kendini işine veya örgütüne ait hissetmesi, örgütün kültürüne ve örgüte ait değerleri benimsemesi, çalışma isteğinin yüksek olması olarak ifade edilebilir (Çetin, 2004). Uğurlu (2017) ise örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını içselleştirerek örgütle bütünleşme olarak tanımlamaktadır. Bu bütünleşmeyle birlikte oluşturulan bağlılık, örgüt yararına fayda sağlayacaktır. İstikrar ve devamlılığa ihtiyaç olduğundan örgütsel bir bağın oluşması uzun zaman almaktadır (Bakan, 2018). Örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması, örgütler arasındaki rekabette kendi örgütünün diğer örgütlerin önüne geçmesini sağlayabilir. Aynı zamanda örgüt üyelerinin diğer örgütlere transfer olma ihtimalini de azaltabilir (Yıldız, 2013). Ayrıca Eisenberger ve arkadaşlarının (1990) yaptığı çalışmada, örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin çalışanı desteklemesinin çalışanın örgüte bağlılık algılarını artırdığını belirtmiştir.

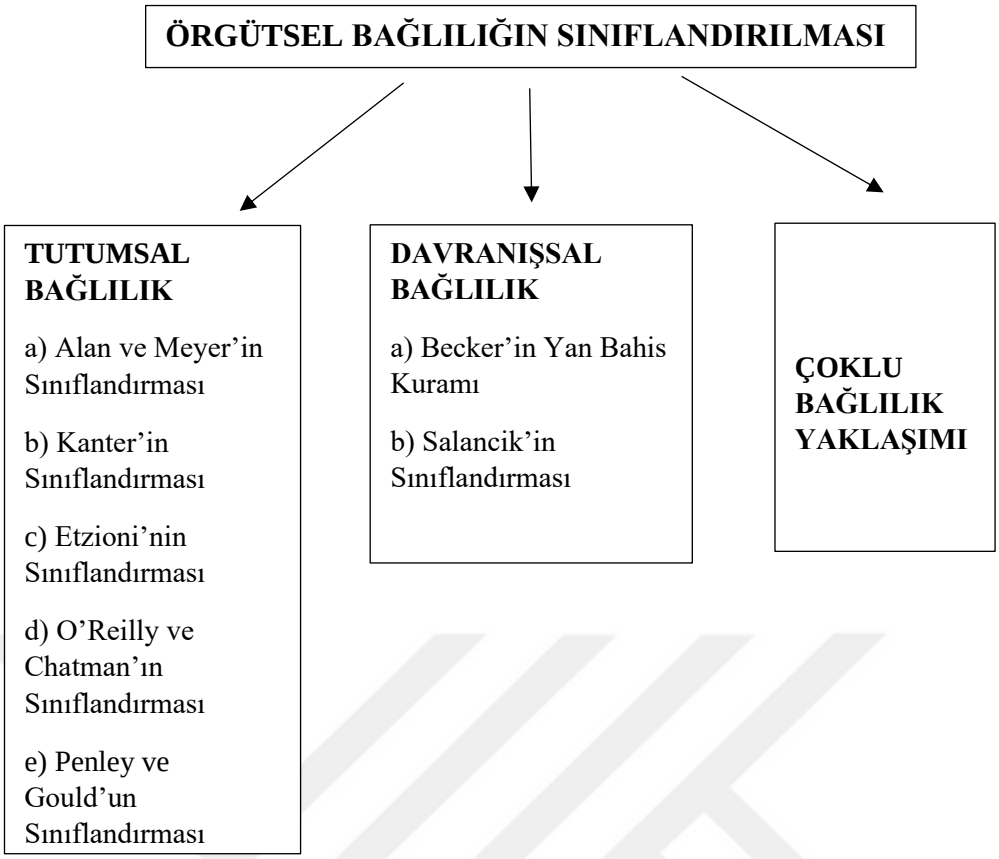
Özetle örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin, içinde bulunduğu örgüte, örgütün hedeflerine, değerlerine, kültürüne, herhangi bir çıkar gözetmeksizin bağlanması ve kendini örgüte ait önemli bir parça olarak hissetme derecesidir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için örgütün iş görenlerini örgütte tutabilmesine ve örgütte bağlılığı sağlamış olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık örgütün ayakta kalmasında, faaliyetlerini sürdürmesinde ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde çok önemli bir faktördür. Reichers örgüt üyelerinin örgüte bağlılığını üç ölçüte göre ölçülebileceğini ileri sürmektedir. (A.E. Reichers, 1985).Bu ölçütler;

- Örgüt üyelerinin örgütün parçası olmak için yürekten arzu ve istek duymaları,
- Örgüt üyelerinin örgütün amaç ve çıkarlarına hizmet etmek için fazladan çaba sarf etmeleri,
- Örgüt üyelerinin örgütte örgüt kültürünün oluşması ve sürdürülmesi için çıkar gözetmeden katkıda bulunması, örgütün hedefleri, norm ve değerlerini içselleştirmeleridir.

## 2.12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Alanyazında, örgütsel bağlılığın tanımında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı sınıflandırmalar mevcuttur (İnce ve Gül, 2005). Modway, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı iki boyutta kategorize etmişlerdir. Bu iki kategori tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktan oluşmaktadır (Bakan, 2011). Daha sonra bu iki kategoriye çoklu bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir yaklaşım eklenmiştir (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılık böylelikle; tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç kategoride incelenmiştir. Bunun sebebi ise tutumsal bağlılığı örgütsel davranışçıların, davranışsal bağlılığı ise sosyal psikologlar tarafından incelenmiş olmasıdır (Uygur, 2015). Aşağıda şekil 1.6'da bu sınıflandırmaya ve sonrasında sınıflandırmaya ait ayrıntılara yer verilmiştir.




**Şekil 1.6** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002: 40; İnce ve Gül, 2005: 26)

## 2.13. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

İnsan davranışlarının oluşturan genel eğilimlere tutum adı verilmektedir. İnsanlar bir davranışı sergilerken belirli tutumlara göre davranışlarını oluşturmaktadır (Uygur, 2015).

Tutumsal bağlılık; üyenin mensubu olduğu örgütte, örgüt kurallarına pasif bir şekilde bağlanmaktan ziyade örgütün hedeflerine, başarısına, mutluluğuna, misyonuna ve vizyonuna olumlu katkı sağlamak için gerektiğinde fedakârlıkta bulunarak aktif bir şekildeki ilişkiyi tanımlamaktadır (Varoğlu, 1993). Bakan (2018) ise tutumsal bağlılığı; üyenin örgütle kendini özdeşleştirmesi, örgütün hedeflerini, örgüte ait değerleri içselleştirmesi ve duygusal bağ kurması olarak tanımlamaktadır (Bakan, 2018). Meyer ve Allen (1991), tutumsal bağlılığın üyenin örgütle arasındaki bağlantıyı ifade ettiğini belirtmiştir.

Tutumsal bağlılık, üyelerin örgütteki varlığı ve ilişkileri hakkında düşünmese odaklanmaktadır. Bu sayede üyelerin örgütte ne derece önemli

olduklarını, kendi hedef ve değerlerinin örgütün değer ve hedefleriyle ne derece uyuştuğu hakkındaki inançlarına ait düşünce yapısını fark etmelerine fırsat tanımaktadır (Doğan, 2013). Mottaz (1989) örgütsel bağlılığın, üyelerin örgüte karşı olumlu yönelim ve sadakat hissi oluşturduğunu belirtmektedir. Bunun sonucunda ise üyelerde yüksek düzeyde performans, düşük düzeyde devamsızlık ve düşük düzeyde işten ayrılmaların gerçekleştiği sonucuna ulaşılmaktadır (Mottaz, 1989).

Bu çalışmada alan yazında en çok öne çıkan tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Allen ve Meyer, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould'un sınıflandırmalarına yer verilmiştir (İnce ve Gül, 2005).

### 2.13.1. Alan ve Meyer'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların daha iyi anlaşılması ve kuramsal bir çerçeve oluşturmak amacıyla bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Allen ve Meyer (1990), araştırmalarında örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Alanyazına sundukları üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modeli ile örgüt-üye arasındaki ilişkiye geniş kapsamda bakılmasını sağlamıştır. Model üyenin istekleri, ihtiyaçları veya örgütte neden kalmak zorunda olduklarını betimlemektedir (Zangaro, 2001).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı devam bağımlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir (Meyer ve Allen, 1991). Örgüt ile üye arasındaki bağın göstergesi olan bu boyutlar bağlılığın birbirinden farklı yönlerini ele almaktadır. Devam bağlılığı, ihtiyaçlara bağlı olarak örgütten ayrılmanın maliyetinden, duygusal bağlılık örgütteki olumlu koşullara bağlı olarak üyenin örgütle duygusal bağ kurmasından, normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte yasal anlamda kalma yükümlülüğünden ve bu durumun gerekli olduğundan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Jaros, 2007; Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer'in (1991); devam bağımlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşan bu modelinin alt boyutları aynı zamanda bu tezde kullanılan ve Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ''Örgütsel Bağlılık Ölçeği'' alt boyutlarını da oluşturduğundan, bu boyutlara ait ayrıntılı

açıklamalara aşağıda yer alan örgütsel bağlılığın boyutları bölümünde yer verilmiştir.

### 2.13.2. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık modellerinden bir diğer bağlılık sınıflandırması, tutumsal olarak değerlendiren Kanter'in modelidir. Kanter (1968)'e göre bağlılık; üyelerin örgüte karşı sadakat gösterip sahip oldukları enerjiyi örgüte harcamaları ve istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek örgüt içi ilişkilere dâhil olması anlamında kullanılmaktadır (Kaygısız, 2012). Bir nevi üyelerin yaşamdaki tecrübeleri ve örgütün oluşum nedenlerinin ortak bir noktada buluşmalarıdır. Üyeler ne derece örgüte uyum sağlamaya çabalarlarsa bağlılık da o derece artmış olacaktır (Kanter, 1968). Kanter (1968) örgütsel bağlılığın, örgüt tarafından örgüt üyelerine dayatılmaya çalışılan davranışsal talepler sonucunda meydana geldiğini belirtmektedir (aktaran Varoğlu, 1993).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak 3 farklı bağlılık türünde incelemiştir (aktaran Gül, 2002).

#### 2.13.2.1. Devam bağlılığı

Örgüt üyelerinin harcadığı enerji ve örgüt için yaptığı fedakârlıklardan dolayı örgütün bekası için oluşturduğu bir bağlılık türüdür. Devam bağlılığında, üye örgütte fazlasıyla zaman geçirir, emek verir ve bu yolla örgütte kalıcılık sağlamayı arzu etmektedir. Üyelerin olası ayrılığında oluşabilecek finansal ve sosyal problemleri göz önüne alarak örgütte kalıcılığını sağlamaya çalışması olarak ifade edilebilir (Kanter, 1968).

Bu tür bir bağlılık oluşabilmesinin temel koşulu üyenin örgütte kalmayı ayrılmasından daha avantajlı bulmasıdır (Gül, 2002). Üye, örgütteki süreçlerinde yaptığı fedakârlıkları düşünerek, örgüt üyeliğine devam etmektedir (Modway, Porter ve Steers, 1982).

#### 2.13.2.2. Kenetlenme bağlılığı

Birlik bağlılığı olarak da adlandırılan kenetlenme bağlılığı, üyenin diğer üyelerle arasındaki bağı ifade etmektedir. Örgüt içinde kıskançlık, çekişme ve kriz ortamının yerine birlik ve beraberliğin sağlandığı bir ortamdaki bağlılık olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).Çalışanların, çalışma arkadaşları ve sosyal

ağ içindeki ilişkilerine bağlanmasıdır. Oryantasyon ödül töreni, partiler, yemek organizasyonları gibi etkinlikler çalışanların birbiriyle olan psikolojik bağını güçlendirecektir (Varoğlu, 2003). Bu tür bağlılığa sahip üyeler diğer üyelerle ilişki yoluyla örgüt yapısını benimseyecek, yardımlaşma ve birlik olma olgularını ön plana çıkaracaklardır (Bakan, 2018).

Kenetlenme bağlılığını güçlendirmek için örgüte yeni katılım sağlayan üyelere rozet takmak, önemli gün ve haftalarda kutlamalar yapmak, sosyal aktiviteler düzenlemek gibi faaliyetler yapılabilmektedir. Bu durum örgütte ‘’ben’’ yerine ‘’biz’’ algısını güçlendirecektir (Bakan, 2018).

#### 2.13.2.3. Kontrol bağlılığı

Kontrol bağlılığı, üyelerin örgüte ait kurallara uyması ve örgütün değerlerine bağlılık göstermesi olarak ifade edilebilir. Üye örgütün değer ve normlarına uyulmamasını ahlaki açıdan sakıncalı bulmakla birlikte kendi değer ve düşüncelerini örgütün değer ve düşüncelerine göre biçimlendirmektedir (Kanter, 1968: 510). Bir başka ifadeyle, örgütün çalışanlarından uymasını istediği birtakım kurallar ve emirler sonucu oluşan bağlılık türüdür.

Kontrol bağlılığında çalışanlar davranışlarını normlara, değerlere ve emirlere göre şekillendirmektedir (Gül, 2002). Bu bağlılık türünde üye örgütün istediği davranış kalıplarında davranmaya çalışmaktadır (Işık, 2009: 58). Örgütün üyeden beklediği davranışlar zamanla üyenin değerleriyle örtüştüğünden üye bu davranışları yerine getirmeye çalışmaktadır (Uygur, 2015).

Kanter’in bu üç bağlılık türünde de örgüt içinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığında çalışanların örgütte kalma arzusunun yüksek seviyede olacağı, kenetlenme bağlılığında örgüt çalışanlarının kendileri arasındaki iş birliği seviyesinin yüksek olacağı, kontrol bağlılığında ise örgüt kuralları, normları ve değerlerine uygun hareket edip içselleştirmesi beklenir. Her bağlılık türü farklıymış gibi görünse de tam bir örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için her birinin belirli bir seviyede olması gerekmektedir (Varoğlu, 1993).

### 2.13.3. Etzioni’nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı makro bakış açısıyla ele almıştır (Hornung, 2010). Etizoni’nin bir başka ifadesiyle örgüte katılım veya örgüte

yaklaşımdır (Gül, 2002). Bu bağlılık modelinde örgüt yetki ve güç kullanır ve bunu yaparken de örgüt üyelerinin örgüte yaklaşımını dikkate alır (Varoğlu, 1993).

Etzioni örgütsel bağlılığı, bağlılığın pozitif yanı olan moral veya ahlaki bağlılık, tarafsız yanı olan hesapçı bağlılık ve negatif yanı olan yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 grupta sınıflandırmıştır (Hornung, 2010).

#### 2.13.3.1. Moral / Ahlaki bağlılık

Çalışan tarafından örgütün hedeflerinin, değerlerinin önemli görüldüğü ve çoğunlukla içselleştirildiği, bağlılık türüdür. Moral (ahlaki) bağlanma çalışanların örgüte olumlu eğiliminin yüksek olmasıyla ilişkilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013a). Bu bağlanma türünde çalışanların örgüte karşı olumlu bir eğilimi bulumaktadır (Varoğlu, 1993; Balay, 2002). Örgüt tarafından en çok olması istenen bağlılık türüdür. Çünkü çalışanın örgüt amaçlarını içselleştirir ve bu amaçlara ulaşmak için yoğun istek ve çaba sarf eder.

Bu bağlılık türünde üyeler ait hissettiği örgütüne değer verdiğinden üzerine düşen işleri eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışmaktadır (Balay, 2000). Tutar (2016) ahlaki bağlılığın oluşmasını örgüt değerlerinin benimsenmesine bağlamıştır. Bu bağlılığa yüksek düzeyde sahip çalışanlar kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak görürler (Gümüş ve Sezgin, 2012).

#### 2.13.3.2 Hesapçı bağlılık

Çıkara dayalı yaklaşım olarak da adlandırılır. Ahlaki bağlılığa göre çalışan, kendini örgütle daha az ilişkilendirir (Gül, 2002). Lunenburg ve Ornstein (2013a)'a göre hesapçı bağlanma, çalışanların pozitif ya da negatif eğilimlerinin düşük düzey olmasıyla bağlantılıdır.

Çalışanlar sunduğu katkı karşılığında örgütten ödül beklemektedir. Hesapçı bağlılıkta, çalışan ve örgüt arasında katkı-ödül alışverişi bulunmaktadır (Güney, 2015). Üye bağlılık göstererek örgütün hedefleri doğrultusunda katkı sunmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılık duymasının asıl sebebi örgütten hizmeti karşılığında beklediği kazançtır (Tutar, 2016). Çalışanlar menfaatleri ve ihtiyaçları karşılandığı ölçüde örgüte bağlılık gösterirler (Gümüş ve Sezgin, 2012).

### 2.13.3.3. Yabancılaştırıcı bağlılık

Yabancılaşma, çalışanların negatif ve zorunlu yönelimini belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013a). Örgütün örgüt üyelerinin kısıtlaması sonucunda, örgüt üyelerinin örgütü cezalandırıcı olarak düşündüğü bir bağlılık türüdür. Çalışanlar örgüte gerçek anlamda bağlılık duymadıkları halde, örgütte zorunluluktan dolayı kalmaya devam ederler (Balay, 2000).

Yabancılaştırıcı bağlılık; otoritenin tek elde toplandığı, üyelerin kısıtlı özerkliğe sahip olduğu örgütlerde görülmektedir (Lee, 2015). Bu tür bağlılık gerçekleştiren üyeler; örgüte karşı psikolojik açıdan herhangi bir bağlılık hissetmezken, finansal sebeplerden ve yaşam koşullarından kaynaklı örgütte kalmaya zorlanmakta ve örgütü kendisi için cezalandırıcı ve zorlayıcı olarak algılamaktadır (Kaya vd., 2017).

Bir başka ifadeyle örgüt üyeleri örgütün hedeflerini benimsediklerinden ya da örgüte duygusal açıdan sevgi beslediklerinden değil, zorunluluktan ve çalışmaktan başka çaresi olmadığından zoraki bağlılık geliştirmesi olarak düşünülebilir.

Etzioni üç bağlılık türünde de çalışanların örgütün düzenine uymalarını ve örgütün devamını sağlamaları için yöneticilerin bazı güç kaynaklarını kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Ahlaki bağlılıkta normatif gücünün, hesapçı bağlılıkta ödül gücünün, yabancılaştırıcı bağlılıkta zorlayıcı gücün kullanılması Etzioni tarafından tavsiye edilmiştir (Varoğlu, 1993).

### 2.13.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığa psikolojik bir kavram olarak bakmışlarıdır. O'reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; üyenin örgüte ait özellikleri, değerleri ve tutumları benimseyip kendini örgüte adayıp ilişkilendiren psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Çalışanla örgüt arasındaki psikolojik bağı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak 3 boyutta açıklamışlardır (O'reilly ve Chatman, 1986).

### 2.13.4.1 Uyum bağlılığı

Uyum bağlılığında üyeler, örgüte inanmaktan ziyade yüzeysel düzeyde inanmaktadırlar. Üyeler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla çaba sarf

ederken, gösterdikleri çaba için örgütten karşılığında ödül beklemektedirler. Kısacası ödül elde etmek ve cezadan kaçınmak için örgütsel davranış sergilemektedirler (Bakan, 2018; Balay, 2014).

Bu tarz bir bağlılıkta üyeler, bir davranışta bulunurken bunu diğer örgüt üyelerinin kendisini takdir etmesi ya da kişisel çıkarları için gerçekleştirir. Bağlılığın amacı örgüt amaçlarını içselleştirmekten çok, ödül kazanma ve cezadan kaçınmadır (Çağatay, 2020). Çalışanlar örgütü maddi çıkar sağlamak için bir vasıta olarak düşünürler (Uygur, 2015).

#### 2.13.4.2 Özdeşleşme bağlılığı

Bu boyutta çalışanlar, iş yerlerini kendi evi gibi görüp, iş ortamında huzur bulur. İş arkadaşlarıyla olumlu iletişim kurmak ister. Çalışanla örgütün özellikleri arasında uyum vardır (Güney, 2015). Üyeler kendilerini örgütün bir parçası olarak değerlendirmekte, bu sebeple örgüte devam etmektedirler (Gül, 2002; Yakut, 2020). Kendi isteğiyle örgüt etkinliklerine katılırlar. Üyelerin asıl amacı manevi doyum sağlamaktır (Balay, 2000).

#### 2.13.4.3 İçselleştirme bağlılığı

İçselleştirme boyutu, üyenin kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin örtüştüğü boyuttur. Üye kendinden beklenilen performanstan çok daha fazlasını sergileyebilmektedir. Bu boyuttaki üyeler, yüksek düzeyde örgütte kalma isteği sergilemektedirler (Uygur, 2015; Yılmaz-Doğan, 2017). Üye ile örgütün değerlerinin uyuşmasıyla oluşan bağlılıktır.

Çalışanların değerleri örgütün değerleriyle ne kadar uyuşuyorsa örgüte ait olmaktan o kadar keyif alırlar ve örgütü sahiplenirler ve örgütün bir parçası olarak devam etme arzusunda olurlar (Güney, 2015: 283). Bu bağlılıkta çalışanlar bağlanmayı baskı, zorlama veya bir çıkar için değil, değerlerinin örgütle uyuşmasından ve kendi isteklerinden dolayı oluştururlar (Balay, 2000; Deliveli, 2018).

### 2.13.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould (1988), sınıflandırmalarının temelini Etzioni'nin sınıflandırması oluşturmaktadır. Buna rağmen Etzioni'nin sınıflandırmasının örgütsel bağlılığı yeterince iyi açıklayamadığını bir takım eksik yönlerin olduğunu

belirtmişlerdir (Gül, 2002). Söz edilen eksik yönler; Etzioni'nin çalışmasındaki yönlerin karmaşık görünmesi, mikro bakış açısına sahip olmaması ve bağlılığı ölçmek amacıyla kullanılabilecek uygun bir ölçeğe sahip olmaması olarak sayılabilmektedir (Panley ve Gould, 1988).

Penley ve Gould (1988)'un sınıflandırmaları, üyenin örgüte uyum şekli ve hangi durumlarda yöneldiği üzerinde durmaktadır. Sınıflandırmanın temelini ise, üyenin örgütün hedeflerini kabullenmesi ve özdeşleşmesi oluşturmaktadır (Gül, 2002). Penley ve Gould (1988) da tıpkı Etzioni gibi örgütsel bağlılığı; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Akt. Samadov, 2006). Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık; örgütsel bağlılığın duygusal yönünü temsil ederken, hesapçı bağlılık ise araçsal yönünü temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık örgüt hedeflerini içselleştirmeyi, hesapçı bağlılık ise üyenin sergilediği performans sonucunda ödül elde etmesini kapsamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise örgütsel beklenti ve verilen ödül sayısının azlığına rağmen örgütte kalmaya istekli olma durumunu kapsamaktadır (Bussing, 2002).

Ahlaki bağlılık işinin üyesi olduğu örgütün hedeflerini benimsemesi olarak belirtilebilir. Bu tür bir bağlılık geliştiren üye kendini örgüte adamakta ve olumlu ya da olumsuz tüm sonuçların sorumluluğunu kabullenmektedir (Gül, 2002).

Hesapçı bağlılık, üyenin katkıları karşısındaki aldığı ücret veya ödülden kaynaklanmaktadır. Üyeler, duygusal bağdan ziyade araçsal bir ilişkiden kaynaklı motivasyona sahiptir (Panley ve Gould, 1988).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, yöneticilerin genellikle zorlayıcı gücünü kullandığı örgütlerdeki bağlılık türü olarak tanımlanabilir. Bu türde bağlılık geliştiren birey, örgütten ayrıldığında finansal zorluklar, yeni bir örgüte girme kaygısı yaşayacak olması ve olası aile problemlerinden ötürü örgütte kalmaya devam etmektedir (Panley ve Gould, 1988).

Panley ve Gould (1988)'a göre bir örgütte farklı veya üyeler birden fazla bağlılık türünü aynı anda sahip olabilmektedir (Zangaro, 2001).

### 2.14. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımı kişinin geçmiş yaşantısındaki davranışları sebebiyle örgüte karşı bağlılık oluşturma sürecini ifade etmektedir (Gül, 2003:

77). Meyer ve Allen (1991)'e göre, üyelerin aynı örgütte uzun süre devam etmeleri sonucunda ortaya çıkan durum ve harcadıkları çabanın toplamı şeklinde ele almışlardır. Clifford (1989) ise davranışsal bağlılığı, bireyin bağlılığının dışa vurumu olarak ifade etmiştir. Modway vd., bireyin geçmiş tecrübelerinden kaynaklanan örgüte bağlı kalma niyeti olarak belirtmişlerdir. Burada niyetle anlatılmaya çalışılan bireyin örgütte kalmaya ve devamsızlık yapmama durumudur (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler, devamlı olarak sergiledikleri davranışlarına uygun veya bu davranışları haklı gösteren tutumlar oluşturmakta ve bu durum sergilenen davranışın ortaya çıkma ihtimalini daha da artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Oliver, 1990).

Davranışsal bağlılık yaklaşımının temelini üyenin örgüte katılması ve örgütteki devamlılığını sağlamak için özveride bulunması oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Davranışsal bağlılığa, askeri kurumların ve sosyal örgütlerin kişilerin örgüte üye olması amacıyla gerçekleşen kabul törenleri örnek olarak gösterilebilir (Gül, 2002). Alanyazın incelendiğinde davranışsal bağlılık kuramlarında Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in Sınıflandırması yer aldığı görülmektedir (Türkmen, 2016).

### 2.14.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker'e göre (1960) örgütsel bağlılık, örgütte üyenin duygusal açıdan bağlılık hissetmediği, örgütte kalmasında kişisel çıkarlarının etkili olduğu bir bağlılıktır. (Akt: İnce ve Gül, 2005: 48). Başka bir ifadesinde Becker (1960) örgütsel bağlılığı, bireyin yan bahislere girerek çıkarları ve sergilediği tutarlı davranışları arasında bağ kurması olarak tanımlamaktadır (Kardeş, 2009: 36). Burada kastedilen tutarlı davranışlar, belirli bir süre devam eden, birbirinden farklı faaliyetleri içerseler de ortak hedefler için sergilenen davranışları kapsamaktadır (Gül, 2003).

Bu kuramda üye, örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmemekte, örgütün amaç ve değerlerini özümsememekte ancak bahse girdiği yatırımların, kaybedilmesi durumunda ortaya çıkacak kaybı düşünerek örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu sebepten ötürü de tutarlı davranışlarına devam edecektir (Bakan, 2011). Becker (1960) kuramında tutarlı davranışları yan bahis kavramı ile açıklamaktadır. Bireyin bağlılığına neden olan dört farklı yan bahis söz

konusudur. Bunlar ilk olarak, sürekli iş değiştirmenin toplumun onay vereceği bir davranış olmamasıdır. Yani kişi sürekli iş değiştirerek çevrede kendisi üzerinde güvensizlik oluşturacağını düşünerek gelen teklifleri geri çevirip mevcut örgütünde kalmak isteyebilir. İkinci olarak, statü, ücret, ileride alacağı emekli maaşı ve terfi almak gibi bürokratik durumlardır. Kişi bu durumları kaybetmemek amacıyla örgütte kalmak isteyebilmektedir. Üçüncü olarak, sosyal konumlara bireysel uyum denilebilir. Yani kişi, içinde bulunduğu konuma alışmış olabilmekte veya yeni bir konuma geçmeyi uyum sağlayamayacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam edebilmektedir. Dördüncü ve son olarak da kişinin kendini ifade edebilmesi, toplumsal katılım ve ailevi faktörler gibi dışsal kaygılar oluşturmaktadır (Bakan, 2018; Shore vd., 2000; Uygur, 2015). Üyelerin bağlılıkları örgüt ortamında gerçekleştirdikleri eylemlere verdiği değer ölçüsünde olmaktadır. Verdiği değerin derecesi ne kadar büyükse üyenin bağlılığı da o düzeyde fazla olmaktadır (Varoğlu, 1993).

### 2.14.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in sınıflandırmasının temelini çelişki teorisi oluşturmaktadır. Teoride kişinin davranışları ve tutumları arasında oluşması gereken uyuma dikkat çekilmektedir. Salancik'in sınıflandırmasına göre üye, örgütte gerçekleştirdiği eylemlerine bağlı kalarak davranışları ve tutumları arasında uyum sağlamaktadır. İkisi arasındaki uyumsuzluk ise üye üzerinde psikolojik baskı oluşturacaktır (Salancik, 1977).

Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık kişi davranışlarına bağlı kaldığı ölçüde oluşmaktadır. Bağlılığın gerçekleşmesi için davranışın görünürlüğü, davranışın geri dönülmez olması ve davranışın yapılmasında gönüllülük gibi üç unsura gerek vardır (Çakır, 2007). Kişinin örgütte sergilediği davranışlar çevre tarafından görünür durumdaysa, kişi yaptığı davranışının sorumluluğunu alacaktır. Sorumlu olunan davranışın değiştirilmesinin güç olduğunu bilen birey, davranışıyla aynı yönde tutuma sahip olacaktır. Bununla birlikte birey, davranışı gerçekleştirirken bunu dış baskılardan değil de kendi özgür iradesiyle yapıyorsa örgütsel bağlılık oluşacaktır (Bakan, 2018).

Salancik'in sınıflandırması kişinin tutumlarıyla sergilediği davranışların arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Tutum-davranış uyumu var ise üye örgüte

karşı bağlılık hissedecektir. Şayet tutum-davranış uyumu söz konusu değilse üye stres yaşayacaktır (Kaya vd., 2017). Üye tutumları ve davranışları arasındaki tutarsızlıkları ortadan kaldırmak için savunma mekanizması sergileyecek ve çevresindekileri de buna inandırmaya çalışacaktır. Sergilediği davranışı sahiplenerek gerçekçi bir tutum oluşturmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte kişi tutumlarından dolayı da problem yaşayabilmektedir. Örneğin sevmeden çalıştığı kurumda kendine amaç olarak sadece para kazanmayı belirleyen bir kişi tutarsızlıktan dolayı stres yaşayabilmektedir. Ancak maddi kayıpları göze alamadığından dolayı çalışmaya devam etmesi gerektiğinden işiyle ilgili olumsuz düşüncelerini değiştirmek zorunda kalacak ve uyumsuzluk ortadan kalkacaktır (Çöl, 2004). Tüm bu ifadelerden özetle bağlılığı oluşturan temel durum bireyin tutumlarıyla davranışları arasındaki uyumdur.

### 2.14.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık örgütün tamamına duyulan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre ise örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarından farklı olarak açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey örgütü oluşturan her bir ögeye ayrı ayrı ve farklı düzeylerde bağlılık sergilemektedir (Balay, 2000a). Yani üyenin bağlılığı örgütte bulunan değer ve ögeler üzerinde farklılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Reichers (1985) tutumsal bağlılık temelinde çoklu bağlılık yaklaşımını ilk defa ortaya koyan kişidir (Varoğlu, 1993). Reichers (1985) çoklu bağlılık yaklaşımında, aynı örgütte aynı anda birden fazla bağlılık tarzının ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Sebep olarak da farklı değerler süzgecinde yetişmiş üyelerin farklı yaklaşımlar sergileyerek bağlanabilmesi olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte aynı değerlere sahip üyeler arasında da bağlılık düzeyleri arsında farklar olabileceğini ifade etmiştir (Balay, 2000).

Çoklu bağlılık yaklaşımında bir üyenin duyduğu bağlılık düzeyi diğerlerinden farklı olacaktır. Üyeler örgütte yöneticilere, üye arkadaşlarına, görev yaptıkları bölümlere ve örgüt dışı unsurlara değişik düzeyde bağlılık göstereceklerdir (Gül, 2002). Tüm bu unsurlara bağlılığın düzeyini tespit etmek için çevre analizi yapılmalıdır. Bu analizde örgütü ve çevresini oluşturan tüm

unsurlara yer verilmelidir. Yöneticiler, çalışanlar, örgütün türüne bağlı olarak sendikalar vb. kurumlar bu unsurlara dâhildir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre bu unsurlar örgütsel bağlılığı ayrı ayrı ve farklı düzeyde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005).

## 2.15. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı devam bağımlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bu boyutlar farklı araştırmalarda da doğrulanmıştır (Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001; Allen ve Meyer, 1996; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012; Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ve Sheppard, 2012). Allen ve Meyer'in (1991); devam bağımlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşan bu modelinin alt boyutları aynı zamanda bu tezde kullanılan ve Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ''Örgütsel Bağlılık Ölçeği'' alt boyutlarını da oluşturmaktadır. Bu sebeple bu üç örgütsel bağlılık boyutu incelenmiş ve ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### 2.15.1. Devam Bağlılığı Boyutu

Devam bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütte kalmaya devam ettiğinde örgütün kendisine katacaklarıyla, örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini kıyaslayarak örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etme istekliliğidir (Gül, 2002). Kişinin örgütten ayrılarak işsiz kalması durumunda katlanması gereken ekonomik zorluklara ilişkin algısından kaynaklanan bağlılık boyutudur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007). Bir başka deyişle üyenin ihtiyaçlarına bağlı olarak gerçekleştirdiği bağlılık türüdür. Özellikle çalışma ve maddi çıkar sağlayan kamu ve işletme örgütlerinde üyeler, ikramiye, maaş, sosyal güvence gibi bir takım ekonomik getirilere sahiptirler. Kişinin örgütten ayrıldığında sahip olduğu olanakları kaybetmekten doğacak maliyeti göz önüne alarak bu durumu tölere edip edemeyeceğine karar vermesidir (Bakan, 2018). Örgüt üyelerinin örgütte kalmaya devam etme istekliliği, örgüt üyelerinin örgütte harcadığı enerjiye, örgütün olanaklarından yararlanma düzeyine, bulunduğu örgütten ayrıldığında yeni bir örgüte üye olma olanaklarının darlığına bağlıdır (Modway, Porter ve Steers, 1982). Bir bakıma örgütten ayrılmanın maliyetinden dolayı devam zorunluluğudur (Bayram, 2005). Üyenin örgütte kalma süresi arttıkça devam

bağlılığının da düzeyinin artması beklenmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Ada, Alver ve Allı, (2008) devam bağlılığını, örgüte bağlılık geliştirmede duyguların çok az etkisinin olduğu bir bağlılık türü olarak belirtmektedir. Devam bağlılığı alternatifler ve yatırımlar olarak iki boyuta ayrılmaktadır. Alternatif boyutunu kişinin öğütten ayrıldığında çevresindeki iş olanaklarının azlığı oluştururken; yatırım boyutunu ise, üyenin kişisel fedakârlıklarına dayanan örgütten ayrılma durumu oluşturmaktadır (Mcgee ve Ford, 1987).

Devam bağlılığı aynı zamanda ödül- maliyet ilişkisini de kapsamaktadır. Bu noktada maliyet ve devam bağlılığı arasında ters orantı söz konusu olduğu söylenebilir. Doğrusal bir orantı ile ele alındığında ise; çalışanın örgüte yaptığı yatırım arttıkça sergilediği devam bağlılık düzeyi de artmaktadır denilebilir (Becker: 1960; Akt.: Erdoğmuş, 2006). Allen ve Meyer'e göre ise (1990) yer değiştirmek, yetenekler, eğitim, emeklilik primi, toplum, yatırım gibi bazı bireysel ve örgütsel faktörler, çalışanlarda devam bağlılığının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

### 2.15.2. Duygusal Bağlılık Boyutu

Duygusal bağlılık; kişinin sevgi, ait hissetme ve sadakat gösterme gibi duygularla örgüte karşı psikolojik bir bağ kurması olarak ifade edilebilir (Chang, 1999). Bir başka ifadeyle üyenin örgüte karşı duygusal açıdan kurduğu bağın durumudur. Üyenin örgütün parçası olmaktan haz elde etmesini sağlamaktadır (İmamoğlu, 2011). Eren'e göre (2020) duygusal bağlılık, örgüt ve örgüt yöneticilerine inaç gösterme, onlara saygı ve sevgi duyma, onlarca ortaya konan örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşmasıdır. Duygusal bağlılıkta örgüt üyeleri kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak kendi rahatından feragat ederek, örgüte ve örgüt yöneticilerine hizmet etmekten keyif duyabilmektedir (2020). Örgüt üyelerinin örgütte devamlı bir şekilde örgütsel bağlılık seviyesi yüksek düzeyde çalışması, buna ihtiyacı olduklarından değil, bunu kendi hür iradeleriyle istemesi sonucunda örgütün bir parçası olarak kalmaya devam eder (Balay, 2000). Kişi örgütün değerlerini ve hedeflerini özgür iradesiyle kabul ederek ve bunları kendi hedefleri ve değerleriyle harmanlayıp örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etmek istemektedirler.

Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip üyeler baskıdan kaynaklı değil kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam ederler (Sürevil, 2007). Üye örgüt kültürünü ne kadar benimserse ve ne kadar örgütü sahiplenirse duygusal bağlılık o düzeyde gerçekleşecektir. Bu türde bir bağlılık geliştiğinde üyeler fazladan çaba harcamakta ve sorumluluklarını yerine getirmektedir (Bayram, 2005). Ada, Alver ve Atlı (2008) duygusal bağlılık yönünden yüksek düzeydeki örgüt üyelerini, kendilerini örgüte adamış ve sadakatle bağlı çalışanlar olarak tanımlamıştır.

Wiener (1982) çalışmasında duygusal bağlılığı örgüt çalışanlarının, örgütün değerleriyle kendisinin inandığı değerlerin örtüştüğünü gördüğünde bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlanması olarak tanımlamıştır. Genel bir ifadeyle duygusal bağlılık, örgütün amaçları, kültürü, değerleri ve özellikleriyle örgüt üyelerinin amaçları kültürü değerleri ve kişilik özelliklerinin uyuşmasıyla ortaya çıkmaktadır.

### 2.15.3. Normatif Bağlılık Boyutu

Alan yazında ilkesel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Normatif bağlılık, örgüt mensuplarının örgüt adına çalışmaya devam etmesini ahlaki değerlere dayandırması ve ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşündüğü bağlılık türüdür (Allen, Meyer, Allen ve Topolnytsky, 1998). Bireyin örgütten ayrılması maddi kayıplardan çok vicdani açıdan kendini rahatsız hissetmesinden kaynaklanan örgütte kalma isteği duymasıdır. Üyenin etik ve ahlaki açıdan örgüt bağını sürdürmesinden dolayı oluşan bağlılık boyutudur (Bayram, 2005). Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı kendi menfaatlerini düşündüğünden değil, bağlılık göstermesinin ahlaki ve doğru davranış olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. (Balay, 2000; Obeng ve Ugboro, 2003). Bu boyutta bağlılığın oluşması için bir zorunluluk söz konusudur ancak bu zorunluluk üyenin çıkarlarından değil ahlak ve erdeminden kaynaklı bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir (Balay, 2014; Gül, 2002). Örgütte bireye haz veren karşılıklı deneyimler de örgütte kalma açısından zorunluluk hissine neden olabilmektedir (Powell ve Meyer, 2004).

Birey bu bağlılık türünde topluma önem vermekte ve bunun örgüte sadakatle bağlanma konusunda stres yaşayan bireyleri normatif bağlılığa ittiği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Eren'e göre (2020) normatif bağlılık

düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmayı görev bilincinin ve sorumluluklarının bir parçası olarak görürler. Meyer, Allen ve Smith (1993)'e göre bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını daha iyi anlayabilmek için önemlidir. Çünkü iş görenler, bu üç bağlılık boyutunu aynı anda ve farklı derecelerde gösterebilir.

## 2.16. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Bağlılık kavramını anlayabilmek örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekenler konusunda yöneticilere önemli ölçüde yeni düşünceler ve uygulama fırsatları sunmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılığın örgüt ile ilgili birçok kavramın anlaşılmasına açıklanmasına ve ölçülmesine katkı sağlayacağı söylenebilir (Gül, 2002). Öncelikle, örgütsel bağlılığın gereğini anlayabilen örgüt yöneticileri örgüt üyelerini daha iyi motive edip performanslarını artırabilirler. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip örgüt üyeleri, örgütteki sosyal faaliyetlere örgütsel bağlılık bağlamında olumlu dönüt verirken; yüksek düzeyde hesapçı bağlılığa sahip üyeler ise finansal iyileştirmeler gibi daha somut motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyabilmektedirler. Bağlılık kavramını anlamak, yöneticilere üyelere nasıl davranması gerektiğiyle ilgili ipuçları vermesinin yanında örgütüne uygun bağlılık yaklaşımı sergilemelerine de fırsat vermektedir. Bununla birlikte, örgüt üyelerinin seçiminde de örgüte avantaj sağlamaktadır (Cohen, 2014).

Örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin gerçekleştirdiği davranışların anlaşılmasında önemli teşhisler sunması önem taşımaktadır. Örneğin yüksek düzeyde bağlılık gösteren üyeler, örgütün değer ve hedeflerine inanmakta, örgütte kalmaya devam etmekte ve hedeflere ulaşmak için üstün gayret gösterebilmektedir (Balay, 2000a). Üyelerin dâhil oldukları örgütte mutlu olması ve kendini üzerine düşen işleri gerçekleştirirken iyi hissetmesi çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığın, bir örgütün hedeflerine ulaşmasında direkt etki edebilen bir kavram olduğu ifade edilebilir (Serin, 2011). Bir örgüt, entelektüel sermayesi yüksek üyelerinin bağlılık düzeylerini yüksek tuttuğu ölçüde amaçlarını gerçekleşebilecek ve başarı sağlayabilecektir (Özdevecioğlı, 2003).

Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılık beş sebepten ötürü örgütler için önemli bir kavramdır:

1. İşten ayrılma, devam, geri çekilme ve iş arama gibi eylemler.
2. İş doyumu, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve zihinsel yapılar.
3. Sorumluluk, katılım sağlama, özerklik, görev bilinci gibi üyenin rolü ile ilgili nitelikler.
4. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görevde kalma süresi gibi kişisel özellikler.
5. Bireyin örgütsel bağlılığına dair ipuçları (Balay, 2000a).

Örgütsel bağlılık örgütün başarısıyla yakın ilişki halindedir. Örgütsel bağlılığa sahip üyeler, örgütte daha çok sorumluluk almakta, yenilikçi fikirler ortaya atmakta, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirmekte, emirlere gönüllü olarak uymakta, örgütte sorun çıkaramak yerine çözüm üretip örgütün verimini artırmaktadır (Türkmen, 2016). Bu konuda yapılan birçok çalışmaya göre örgütün hedefleri, değişen iş ve çevre koşullarında üyelerde örgütsel bağlılık oluşmasını sağlayabilmektedir. Örgütsel bağlılığı sağlayabilen örgütler etkililiklerini ve verimliliklerini artıracaklardır (İnce ve Gül, 2005).

Toplumların kalkınması ve gelişebilmesini sağlayan örgütlerin başında okul örgütleri gelmektedir. Toplumun ilerlemesi ve bu uğurda çaba sar edecek insan gücünün yetişebilmesi için örgüt üyelerinin yani okul personelinin okulun vizyonuna inanması ve bu konuda sorumluluk alması gerekmektedir. Bulunduğu okulda yüksek derecede bağlılık gösteren personelin motivasyon düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilmektedir (Canbaz, 2019). Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve yardımcı personelinin tek başına beceri sergilemeye çalışması yeterli olmamakta, aynı zamanda içinde bulunduğu okuluna karşı bağlılık ve adanmışlık hissetmesi büyük önem taşımaktadır (Avcı, 2017). Buradan hareketle okul yöneticilerinin sorumluluğundaki okullarda, öğretmenler için şartları iyileştirmesi ve yaşanabilir hale getirmesi beklenmektedir (Yalçın, 2014). Balay (2000), okul yönetimi tarafından öğretmenlere yönetsel destek ve kaynak sağlanmasının, iş yükünün makul ölçülerde paylaştırılmasının yüksek düzeyde örgütsel bağlanma için önemli olduğunu ifade etmektedir.

Okulda kaliteyi ve başarıyı yakalayabilmek öğretmenlerin mevcut okullarına bağlılık düzeyiyle yakından ilişki göstermektedir (Işık, 2009). Reyes

(1990), örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin özelliklerini araştırmıştır. Araştırmaya göre yüksek bağlılık sahibi öğretmenlerin nitelikleri şunlardır (Reyes, 1990: Akt., Razak, Darmawan ve Keeves, 2009):

- Okul değer, norm ve amaçlarına güçlü inanç duyan ve buna göre davranış sergileyen,
- Okulu için fazladan çaba sarf eden, göreve geç gelme ve erken bırakma gibi davranışlarda bulunmayan,
- Okulunda öğrencileri için elinden gelen en iyi performansı sergileyen ve öğrenci başarısına en fazla katkıyı yapmaya çalışan kişilerdir.

Öğretmenlerin içinde bulunduğu okullara karşı bağlılık hissetmesi durumu başarılı bir okulun önemli ögelerinden biridir. Bu bağlamda yöneticinin okulda alacağı kararlarda öğretmenlerinin fikirlerini alması ve eğitimsel anlamda değişimlere odaklanması öğretmenlerin örgütsel bağlılığına pozitif anlamda katkı yapacağını söylemek mümkündür (Eskiköy ve Aydoğan, 2010). Yine öğretmenlerine demokratik bir okul ortamı sağlayan okul müdürleri, öğretmenlerin bağlılık düzeyini artırmakta bu durum da öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticisi, etkili öğrenme ortamını oluşturmak için gerekli fırsatları sunarak, öğretmen de öğrencilere hem akademik hem de davranışsal kazanımlar kazandırarak kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmiş olacaklardır (Aydemir, 2009). Okul müdürleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırdığı düzeyde okul başarısını artırabileceklerdir (Hoy vd., 1991). Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan öğretmenlerin bulunduğu okullarda öğrenci başarısı negatif yönde etkilenmektedir (Bıçak, 2021).

Ülkemizde, geçmişten günümüze yasal uyum sağlamak ve bağlılığın en alt düzeyi olarak görülen araçsal bağlılık unsurlarıyla yetinmek zorunda olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin başarıya ulaşması hemen hemen sadece onların özverili olup olmamasına bırakılmıştır. Oysa bir ülkede eğitim konusu topluma ve rastlantılara bırakılmamalıdır (Balay, 2000a).

## 2.17. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç boyutta aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.17.1. Kişisel Faktörler

Alanyazında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Söz konusu bağlılık, içinde bulunulan ortam ve şartlara göre farklılık gösterse de kişisel faktörler üyenin örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek uzun süre örgütte devam etmesine pozitif etki etmektedir. (Türkmen, 2016).

Örgütsel bağlılığı oluşturan kişisel faktörlerden; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, motivasyon düzeyi, medeni durum, başarı için isteklilik, kıdem, statü, ilgi ve değer gibi bir çok özelliğin anlamlı ilişkisi olduğu bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem kavramları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

**Yaş:** Kişisel faktörlerden en önemli faktör olarak yaş faktörü sayılabilir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılıkla anlamlı ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005). Perry (1881), ilerleyen yaşla birlikte kişinin alternatif istihdam seçeneklerinin azalacağından ve olanaklarının kısıtlanacak olmasından dolayı yaş arttıkça kişinin örgütüne bağlılık düzeyinin artacağını savunmuştur (Bakan, 2011). Balay (2000), yaş açısından ileri yaşlardaki üyelerin genç üyelere göre daha yüksek bağımlılık düzeyine sahip olmasının nedeni olarak;

- Uzun süre örgüt üyeliğinin yükselme olanaklarını hızlandırması,
- Mevcut üyeliği sonlandırıp yeni üyeliğe geçmenin riskli olması,
- Örgütteki geçmiş başarılı deneyimlere sahip olunması olarak ifade etmiştir (Balay, 2000).

Yaş olarak daha genç üyeler ise; ilk kez bir örgüte üye olacak olmaları, eğitim düzeyine en uygun işi bulma istekleri, örgüte veya mesleğine yeterince yatırım yapmamış olmaları sebebiyle mesleki anlamda başarıları tatmış, örgütüne veya mesleğine yeterince yatırım yapmış ileri yaşlardaki üyelere kıyasla daha düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptirler. (Türkmen, 20116).

**Cinsiyet:** Sosyal hayatta kadın ve erkeğe yüklenen sorumluluklar örgüt içindeki durumunu da etkilemektedir (Balay, 2000). Bu bağlamda cinsiyetin etkisini araştıran çalışmalar yapılmış ancak bu konuda bir görüş birliğine varılamamıştır. Erkek üyelerin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu savunan çalışmalarda temel görüş; bunun sebebinin erkeklerin kadınlardan daha yüksek makamlarda

çalışmasından kaynaklanması ve kadınların daha çok ailesel rollere önem vermesi ve bu rollerin sorumluluğunu yerine getirmek zorunda olmaları olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca kadınların iş yaşamına katılmalarının önündeki güçlükler de bir diğer sebep olarak söylenebilir. Kadınların örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu savunan araştırmalarda ise; kadınların örgütte önüne çıkan engellerden sonra motivasyonlarını artırdığını ve örgüt üyeliğinde devam konusunda daha iyi oldukları, iş değiştirmekten hoşlanmamalarının bağlılığını doğrudan etkilediklerini ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005; Güllüoğlu, 2011).

**Eğitim düzeyi:** Örgütsel bağlılığı etkileyen kavramlardan eğitim düzeyi konusunda da yapılan araştırmalara göre çoğunlukla eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Uygur, 2009). Yani üyenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Bunun sebeplerinden biri üyenin eğitim düzeyi arttıkça örgütten ücret, terfi, çalışma koşullarındaki iyileştirmeler gibi beklentiler de artmaktadır (Celep, 2014b). İkinci olarak, eğitim düzeyinin artması alternatif iş olanaklarının da artması sayılabilir (İnce ve Gül, 2005). Son olarak da üyenin örgütten beklentilerinin artması sonucunda örgütün bu beklentileri karşılayamayacağı düşüncesi olarak görülmektedir (Çırpan, 1999).

**Medeni durum:** Yapılan araştırmaların genelinde evli üyelerin bekâr üyelere nazaran örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumunun sebebi ilk olarak, evli bireylerin kendilerini örgüt işlerinde daha sorumlu hissetmeleri, üzerine düşen görevleri daha düzenli yapmaya ve aksatmamaya özen göstermeleri olarak belirtilmektedir (Güllüoğlu, 2011). Bir diğer sebep ise evli bireylerin işten ayılmayı bekâr bireylere göre daha maliyetli bulmalarıdır. Yani bekâr bireylerin karşılarına daha iyi bir iş fırsatı çıktığında daha olumlu tavır sergiledikleri söylenebilir (Balay, 2000).

**Kıdem:** Yaşa benzer şekilde örgütte geçirilen süre arttıkça kişilerin örgütsel bağlılık seviyesinin de artacağı belirtilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2011). Bunun sebebi örgüt bünyesinde uzun süre geçiren üyenin bu süre zarfında harcadığı çaba ve emekleri bir yatırım olarak görmeleridir. Üyeler elde ettikleri statüyü ve yatırımları kaybetmek istememekte ve kendilerini örgüte karşı daha bağlı hissetmektedirler (Bakan, 2011). Ancak aynı pozisyonda/statüde çalışmaya devam

eden bireyler ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000).

### 2.17.2. Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörlerin yanı sıra örgütten kaynaklanan faktörler de kişilerin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Alanyazın incelendiğinde birçok örgütsel faktörün örgütsel bağlılığı etkilediği belirtilmiş olup bu faktörlerden işin niteliği ve önemi, yönetim yapısı, ücretler ve ödüller, örgüt kültürü, örgütsel adalet, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışma kavramları aşağıda kısaca açıklanmıştır (İnce ve Gül, 2005).

**İşin niteliği ve önemi:** Örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkileyen örgüt içi faktörlerden biridir. Örgüt üyesi içinde bulunduğu örgütü değersiz ve statüsü düşük bir örgüt olarak görüyor ise örgütsel bağlılık düzeyi de düşük olacaktır. Ancak üye örgütünü değerli ve önemli görüyorsa ve topluma göre de aynı şekilde değerli ve önemli ise üyenin bağlılık düzeyi yüksek olacaktır. Bu duruma istinaden kişisel faktörler olarak belirtilen yaş cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi gibi unsurlar düşük statülü örgütlerde örgütsel bağlılığı daha fazla etkileme potansiyeline sahipken, statüsü yüksek ve değerli görülen örgütlerde daha çok örgütsel faktörler etkili olmaktadır (Güçlü ve Zaman, 2011). Bununla birlikte örgüt üyesinin aldığı sorumluluk ve sahip olduğu yetkilerin ne kadar fazla ya da az olduğu da örgütsel bağlılıkları üzerinde etkis sahibidir. Üyenin örgüt içinde sorumluluk ve yetkisi fazla ise örgütsel bağlılık düzeyi yüksek, az ise örgütsel bağlılık düzeyi düşük olacaktır (İnce ve Gül, 2005).

**Yönetim yapısı:** Örgütte sergilenen yönetim tarzı örgütsel bağlılığı önemli derecede etkilemektedir. Üyeleri sürece dâhil eden, yeniliğe açık ve üyelerine güvenen tarzında üyelerin örgütsel bağlılıkları yüksek seviyelerde olacaktır (Bakan, 2011). Katı bir yönetime sahip, çalışanlarına güvenmeyen ve ilgisiz yönetimlerde ise üyelerin bağlılıkları düşük düzeyde olacaktır (Gül ve İnce, 2015). Aynı şekilde otoriter yönetime sahip örgütlerde üyeler kararlara katılım anlamında fırsat bulamadıklarından örgütün amaç ve değerlerini içselleştirememektedirler (Türkmen, 2016).

**Ücretler ve ödüller:** Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktörde üyenin aldığı ücretler ve ödüllerdir. Ücret, üyenin yaşam şartlarını, konumunu ve statüsünü

doğrudan etkilemektedir. Yüksek ücret örgütün cazibesini artıracak ve örgütsel bağlılığı pozitif anlamda etkileyecektir (Balay, 2000). Düşük ücret ise üyeyi faklı seçeneklere yönlendirecek ve örgütsel bağlılığı negatif düzeyde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005). Üyeler için yalnızca maddi ödüller değil manevi ödüller de bağlılıklarında etkili olmaktadır. Ücretin yanı sıra takdir edilme, beğenilme ve terfi gibi ödüller de üyenin bağlılığında pozitif anlamda etkilidir (İnce ve Gül, 2005). Bu ücret ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması da en az ücret ve ödüller kadar etkili olmaktadır. Üyeler verilen ücret ve ödüllerin dengeli ve adaletli şekilde dağıtıldığını düşündüğünde örgütsel bağlılıkları da olumlu yönde gelişecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

**Örgüt kültürü:** Uzunca bir süreç içinde örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ve yalnızca o örgüte ait olan normlar, değerler, beklentiler, inançlar, gelenekler ve görenekler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü eski ve yeni üyeler arasında köprü görevi görmekle birlikte örgütteki kimlik duygusunu oluşturarak yeni üyelere alışma sürecinde kolaylık sağlamakta ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005). Aynı zamanda üyelerde ortak duygu ve düşüncelerin oluşmasına ve bu yolla birbirlerine bağlanmalarına da yardımcı olur. Fakat örgüt kültürünün yeniliğe karşı direnci de beraberinde getirmesi ve katı kurallara sahip olması durumunda örgüte olumsuz yansımaları da olmaktadır (Balay, 2000).

**Örgütsel adalet:** Örgütte bağlılığı oluşturan faktörlerden biri de üyelerin adaletin var olduğu bir örgütte bulunduklarına dair inançlarıdır (Dikmen, 2012). Üyeler örgütteki kazançlarla ve örgütteki uygulamaların adaletli olup olmadıklarını gözetmektedirler (Celep, 2014b). Adaletin sağlanamadığı bir örgütte alt sistemlerin de sağlıklı ve düzenli çalışması mümkün olmamaktadır (Türkmen, 2016). Örgütsel adalet üyelerin görev dağılımları, mesai saatleri, kararlara katılım düzeyleri, ücretler ve ödüllerde adil davranmayı kapsamaktadır. Örnek olarak bir örgütte aynı pozisyonda benzer vasıflara sahip üyelere farklı ücretler ödenmesi, üyelerin örgütteki adalet algısını zedeleyecek ve örgütsel bağlılıklarını da olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005).

**Takım çalışması:** İkiden fazla kişinin önceden belirlenmiş amaçlar için birlikte hareket etmesi takım çalışması olarak adlandırılmaktadır. Takım çalışması farklı

disiplinler arasındaki üyelerin bilgi ve becerisini bir araya getirmekte, hiyerarşinin katı sınırlamalarını aşmaktadır. Takım çalışması sırasında üyelerin beraber aldıkları kararlar üyelerin iş tatminini yükseltmekte ve bunun doğal bir sonucu olarak da örgütsel bağlılıklarını olumlu anlamda etkilemektedir (Barutçugil, 2004).

**Rol belirsizliği ve rol çatışması:** Üyelerden beklentilerin ve görev tanımlarının net olarak ortaya konamadığı örgütlerde rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011). Üyenin birden fazla rolü aynı zamanda yapmak zorunda kalması veya üzerine düşen rolün kişiliği ile uyumsuz olması sonucunda ise ortaya rol çatışması çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Rol belirsizliği ve rol çatışması örgüt içinde strese ve karmaşaya yol açmakta bu durum da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Türkmen, 2016).

### 2.17.3. Çevresel Faktörler

Örgütün bulunduğu konum itibariyle sahip olduğu ulaşım eğitim, sağlık imkânları ve içinde bulunulan ülkedeki toplumsal yaşayış örgütsel bağlılığın üzerinde etkilidir (Esmer ve Yüksel, 2017). Çevredeki faklı iş olanaklarının olması da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çevrede iş olanakları fazla ise üyenin örgütüne bağlılık düzeyi düşük olacak, az ise yüksek düzeyde olacaktır. Kısacası iş olanaklarıyla örgütsel bağlılığın ters orantılı olduğunu söylemek mümkündür (Balay, 2000). Aynı zamanda örgütün durumunun diğer örgütlerle karşılaştırıldığında veya sektör açısında daha kötü bir pozisyonda bulunması örgütsel bağlılığını olumsuz anlamda etkileyecektir. Bunun aynı sıra ülkedeki işsizlik durumu da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşsizlik arttıkça üyeler maddi kaygılardan dolayı örgütlerine daha bağlı hale gelmekte ve bağlılık düzeyleri artmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Son olarak çevreden kaynaklı örgütünde uzmanlaşarak kazancını ve örgüt içi konumunu yükselten üyenin örgütsel bağlılık düzeyi de yüksek olacaktır (Gunz, 1994; Akt., Güçlü ve Zaman, 2011).

## 2.18. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüt üyelerinin verimini artırmak ve örgütteki devamlılığını sağlamak için örgütsel bağlılık düzeyi büyük önem taşımaktadır (Wiener; Akt., Balay, 2000: 83). Örgütsel bağlılık düzeyindeki farklılıklar hem örgüt için hem de örgüt üyesi için olumlu ve olumsuz anlamda bir takım sonuçlar ortaya koymaktadır (Tükmen,

2016). Randall (1987) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel bağlılık düzeyleri düşük düzey, ılımlı düzey ve yüksek düzey olmak üzere üç grupta ele alınmıştır (Ağıroğlu Bakır, 2013).

### 2.18.1. Düşük Düzey Bağlılık

Düşük düzey bağlılıkta, örgüt üyelerinin örgüte karşı çok güçlü bağları olduğundan söz edilemez. Düşük düzey örgütsel bağlılık gösteren üyelerde; örgütün hedef olarak ortaya koyduğu olayları gerçekleştirmek için isteksizliğin yanı sıra faaliyetlerde özensizlik, işe geç gelme ve devamsızlık gibi durumları oluşmaktadır. Üyeler alternatif örgütleri araştırmakta, mevcut örgütünden daha iyi imkânlar sunan örgüte katılmaya istek duymaktadır. Aynı zamanda örgüt başarısı için kişisel çabaları en alt düzeyde olup örgütte bağlılığın sağlanması adına da çok fazla çaba sarf etmezler (Balay, 2000a).

Düşük bağlılık gösteren üyeler ekonomik sebepler başta olmak üzere çeşitli sebeplerden mecburi olarak örgüte devamlılık sağlamakta kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimler sergilememektedirler (Bayram, 2005).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık üyelerin örgütteki kariyerlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Üyeler verilen görevleri astlarına vermekte bunun sonucunda örgüt içi güvensizlikten kaynaklanan görevde yükselme ve statü değişikliklerinin oluşması zorlaşmaktadır (Türkmen, 2016).

### 2.18.2. Ilımlı Düzey Bağlılık

Ilımlı düzeyde örgütsel bağlılıkta üyenin örgütüne tam manada bir bağlılık sergilediğinden söz edilemez (Balay, 2014). Bu bağlılık düzeyinde örgüt değerlerinin ve hedeflerinin tamamı değil bir kısmını kabullenmektedir. Üye, örgütün kendisinden beklentileri yerine getirmeye çalışırken bir yandan örgütle bütünleşmekte bir yandan kişisel değerlerini korumaya çalışmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).

Koç (2009) araştırmasında ılımlı düzey bağlılığa sahip üyelerin örgüte dair düşünceleri olumludur ve örgüte devamı görev olarak görmektedir. Fakat örgüt değerleriyle üyenin değerleri ters düştüğünde üyeler için sorun oluşturmaktadır. Bu bağlılıkta, üyenin yaşadığı kararsızlık örgütte verimsizliğe de sebebiyet verebilmektedir. Ilımlı bağlılığın olumlu tarafı, üyenin kıdeminin artma durumu,

işten ayrılma isteğinin azalması ve iş doyumunun artması olarak sayılabilir. Olumsuz tarafları ise verimliliğin düşmesi, üyenin davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel beklentilerle kişisel beklentilerin dengelenmesi ve üyeye düşün iş yükünün artması olarak sayılabilir (Balay, 2000).

### 2.18.3. Yüksek Düzey Bağlılık

Düzeyine göre örgütsel bağlılığı en fazla olduğu bağlılık seviyesidir. Üyenin örgütünden, çalışma arkadaşlarından ve ortamdan doyumu oldukça fazladır (Balay, 2000a). Bu düzeyde bağlılık sergileyen üyeler örgüt hedef ve değerlerine sıkı sıkıya bağlanırlar ve amaçlara ulaşmak için fazladan çaba harcarlar (Balay, 2014). Balcı (2005) ise, örgütsel bağlılığa sahip üyelerin kendilerini örgütle özdeşleştirip örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf ettiğini belirtmiştir. Bağlılığı yüksek üyeler kendilerini örgütle eşleştirmekte, örgüte karşı daha sadakatli olmakta; düşük bağlılık gösterenlerde ise işe gelmeme, verim düşüklüğü ve işten ayrılmalar görülebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Yüksek düzey bağlılık beraberinde yüksek motivasyon, performans ve iş tatminini getirmekte ve stresi de azaltmaktadır (Rocco, 2004).

Bu bağlılıktaki bireylerin olumlu yönleri; istikrarlı, kendine güvenen, verimliliği yüksek, üretken, fedakârlık sergileyebilmeleridir. Olumsuz yönleri ise; katı düşünce yapısına sahip, kurallara aşırı bağlı, yeni fikirlere kapalılık ve gelişmeleri takip etmede yetersizlik olarak sayılabilir (Bayram, 2005; Balay, 2000). Örgütüne yüksek derecede bağlılık gösteren üyeler örgüte karşı içsel güdülenme geliştirirler ve bu içsel güdülenme onları dışsal ödüllerden daha çok işlerine motive etmektedir (Balay, 2020). Yüksek bağlılığın olumsuz denilebilecek bir yönü; yüksek bağlılık ortaya koyan üyeler örgütte öne çıkmak amacıyla kendilerini zorlamakta bu durum da aile ilişkilerinde sorunlara yol açmaktadır (Balay, 2014).

## 2.19. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Doğan ve Aslan (2006)'ın yaptıkları çalışma sonucuna göre özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz (2013), kamuda çalışan 284 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda; hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ve önemli düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca çalışanların ihtiyaçlarına önem veren liderlerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını sağlama noktasında çok başarılı olduklarını ifade etmiştir.

Sokoll'a (2014) ait çalışmada denetçinin hizmetkâr liderlik davranışları ile denetçiye olan bağlılığın ilişkisi incelenmiştir. Çalışma neticesinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, çalışanların bağlılığının üzerinde liderlin hizmetkârlık özelliğinin pozitif etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Taştan ve Kalafatoğlu (2015), algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Türkmen (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ortaokul kurumlarında çalışan yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı sergileme düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Ceylan (2016) yaptıkları araştırma neticesinde hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son derecede önem arz ettiklerini tespit etmişlerdir. Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vermesi ve hizmetkâr liderlik alt boyutlarından güçlendirme konusunda çalışanlarına imkân tanıması gerektiğini belirtmişlerdir.

Dalgıç (2017)'ye ait çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını uygulamalı olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda; hizmetkâr liderlik davranışları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, devam bağlılığı alt boyutu arasında ise negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada ayrıca hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına olumlu etki ettiği ifade edilmiştir.

Örgev ve Sütlü (2018), çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın hizmetkar liderlik alt boyutlarından vizyon ve fedakarlık ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taş Çolak (2020) ise araştırmasında, hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Araştırmanın sonuçlarından biri de hizmetkâr liderlik algısının devam bağlılığı algısını %48,9 oranında açıkladığıdır. Çalışmada ayrıca hizmetkâr liderin sorumlu yöneticilik davranışlarının, çalışanların genel olarak örgüte yönelik tutum ve davranışlarını pozitif yönde desteklediği ifade edilmektedir.

Yavuz (2020) çalışması sonucunda ise yöneticilerin örgütsel bağlılık ve hizmetkar liderlik düzeyleri arasındaki korelasyon kapsamında, örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empati, adalet ve dürüstlük boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğuna dair tespitte bulunmuşlardır. İçselleştirme boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar ve empati boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; ancak adalet, dürüstlük ve alçak gönüllülük boyutları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özdeşleşme boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empati, adalet, dürüstlük ve alçak gönüllülük boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaştığını ifade etmiştir.

Uluç (2023) çalışmasında, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde orta düzeyde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Özer (2023) yaptığı araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Akın (2023) çalışmasına okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinini bulunduğunu ifade etmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel bağlılık düzeylerinin

mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılaştığı, hizmetkar liderlik davranış düzeylerinin branş değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda yer alan çalışmalar incelendiğinde hizmetkâr liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olması, farklı zamanlarda, farklı okul türü ve kademelerinde, farklı değişkenlerle birlikte ele alındığı ayrıca çalışmaların genellikle batı bölgelerindeki şehirlerde yapılmış olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten ötürü bu çalışmada Hakkâri örneğinde diğer çalışmalarla farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve literatüre katkı sağlayarak hizmet etmesi beklemektedir.

# 3. METODOLOJİ

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırmanın anakütlesi ve örneklemi, veri toplama araçları ve veri kaynakları, veri analiz yöntemlerine ait ilgili bilgilere yer verilmiştir.

## 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Hakkâri il merkezinde bulunan MEB'e bağlı resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, verilerin niteliği, veri toplama süreci ve verilerin analizi dikkate alındığında nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş, ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. İlişkisel tarama modeli, herhangi bir konu üzerindeki görüşleri, ilgileri, becerileri ve tutumları saptamayı amaçlayan bir modeldir. Bu model kullanılarak birden fazla değişken arasındaki değişimin varlığı, yönü ve derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2016; Karasar, 2005).

## 3.2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Hakkari ili merkez ilçesi sınırları içinde yer alan MEB'e bağlı her kademedeki resmi kurumlarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Hakkari ili merkez ilçesi sınırları içinde; 14'ü okul öncesi, 41'i ilkokul, 44'ü ortaokul, 17'si lise olmak üzere toplamda 116 okul bulunmaktadır. Bu okullarda 47 müdür, 8 müdür başyardımcısı ve 91 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 146 yönetici ve 1329 öğretmenin görev yaptığı tespit edilmiştir (MEM, 2024).

Araştırmaya ait ölçme araçları, gerekli yasal izinler (Ek:6; Ek7) )alındıktan sonra Google Form aracılığı ile online olarak tüm okullara öğretmenlerin doldurması amacıyla gönderilmiştir. İzin belgesi Ek:4 ve Ek:5'te sunulmuştur Ölçeklerin 354'üne katılımcılar tarafından dönüt verilmiş olup uç değerler analiz edilip çıkarıldıktan sonra araştırma 310 veri üzerinden gerçekleşmiştir. Tek

değerli analizlerin uç değerlerin analizinde z puanına çevirilen değerler -3 ile +3 değer aralığı ölçüt alınmıştır. Çok değerli uç değerlerin analizinde ise Mahanolobis uzaklığı temel alınmıştır. Araştırmada doğrudan evren üzerinde çalışma yapıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Tablo 2.1'de araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik özellikler ve bu özelliklere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 2.1** Demografik Özellikler

| **Değişkenler** | | **N** | **%** |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Kadın | 169 | 54,5 |
| | Erkek | 141 | 45,5 |
| **Yaş** | 23-30 | 188 | 60,6 |
| | 31 ve üzeri | 122 | 39,4 |
| **Öğretim Düzeyi** | Okul öncesi | 35 | 11,3 |
| | İlkokul | 86 | 27,7 |
| | Ortaokul | 73 | 23,5 |
| | Lise | 116 | 37,4 |
| **Öğrenim Durumu** | Lisans | 269 | 86,8 |
| | Lisansüstü | 41 | 13,2 |
| **Hizmet Süresi** | 1 Yıldan Az | 54 | 17,4 |
| | 1-3 Yıl | 78 | 25,2 |
| | 3 Yıldan Fazla | 178 | 57,4 |
| **İstihdam Tipi** | Kadrolu | 222 | 71,6 |
| | Sözleşmeli | 88 | 28,4 |
| | **Toplam** | **310** | **100,0** |

Tablo 2.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 169'u (%54,5) kadın iken, 141'i (%45,5) erkektir. Yaş değişkenine göre incelendiğinde, katılımcıların 188'i (%60,6) 23-30 yaş aralığında, 122'si (% 39,4) 31 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğretim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde katılımcıların 35'i (%11,3) okul öncesinde; 86'sı (%27,7) ilkokulda; 73'ü (%23,5) ortaokulda ve 116'sı (%37,4) ise lise düzeyinde görev yapmaktadır. Öğrenim durumuna göre incelendiğinde katılımcıların 269'u

(%86,8) lisans düzeyinde, 41'i (%13,2) lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Hizmet süresine göre incelendiğinde ise 1 yıldan az sürede hizmeti olan 54 ( %17,4) , 1-3 yıl arası sürede hizmeti olan 78 (%25,2) , 3 yıldan fazla hizmet süresi olan 178 (%57,4) öğretmenin olduğu görülmektedir. İstihdam tipine göre incelendiğinde ise katılımcıların 222'si (%71,6) kadrolu, 88'i (%28,4) ise sözleşmeli olarak görev yapmakta olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Kaynakları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Ekinci (2015) tarafından geliştirilen "Hizmetkâr Liderlik Ölçeği'' ve Dağlı, Elçiçek, Han (2018) tarafından geliştirilen ''Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçekler, öğretmenlerce algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Veri toplama araçlarını uygulanmadan önce uygulanması için gerekli izinler ölçekleri geliştiren kişilerden alınmış ve bu izinlere Ek'te yer verilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından katılımcılara ait demografik özellikleri belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, öğretim düzeyi, hizmet süresi ve istihdam tipi sorularına yer verilmiştir.

Aşağıda araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerle ilgili geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarının yanı sıra ölçeklere ait bilgiler alt başlıklar halinde verilmiştir.

#### 3.3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ve Geçerlik, Güvenirlik Çalışması

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, Ekinci tarafından 2015 yılında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Araştırmada ölçek, ölçme aracını geliştiren yazardan onay alınarak öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyini belirlemek amacı ile kullanılmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği, 36 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarını; özgecil davranışlar (9 madde), empati (9 madde), adalet (8 madde), dürüstlük (7 madde) ve alçak gönüllülük (3 madde) oluşturmaktadır. Beşli likert tipindeki ölçek, her bir madde için "Her Zaman (5)", "Çoğu Zaman (4)", "Bazen (3)", "Nadiren (2)" ve "Hiçbir Zaman (1)" şeklinde puanlanmıştır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 180 iken, en düşük puan 36 olarak belirlenmiştir. Ekinci (2015) ölçeği geliştirdiği makalesinde, ölçek puanının

yorumlanmasına dair herhangi bir kesme noktası ya da puan gruplandırması yapmamış bu sebeple ölçeğin yorumlanmasında, orta nokta kullanılmış ve orta nokta üzerindeki puanlar hizmetkâr liderlik davranışı gösterildiği yönünde değerlendirilmiştir (Kızılkaya, 2023). Salvucci, Walter, Conley, Fink, & Saba (1997) güvenirlik değerlerinin olması gereken aralıkları şu şekilde belirtmektedir:

• 0,50'den küçükse güvenirlik düşüktür.

• 0,50 ile 0,80 arasında güvenilirlik orta düzeydedir.

• 0,80'den büyükse güvenilirlik yüksektir.

Ekinci (2015) ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısını ,88 olarak bulmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu söylenebilir.

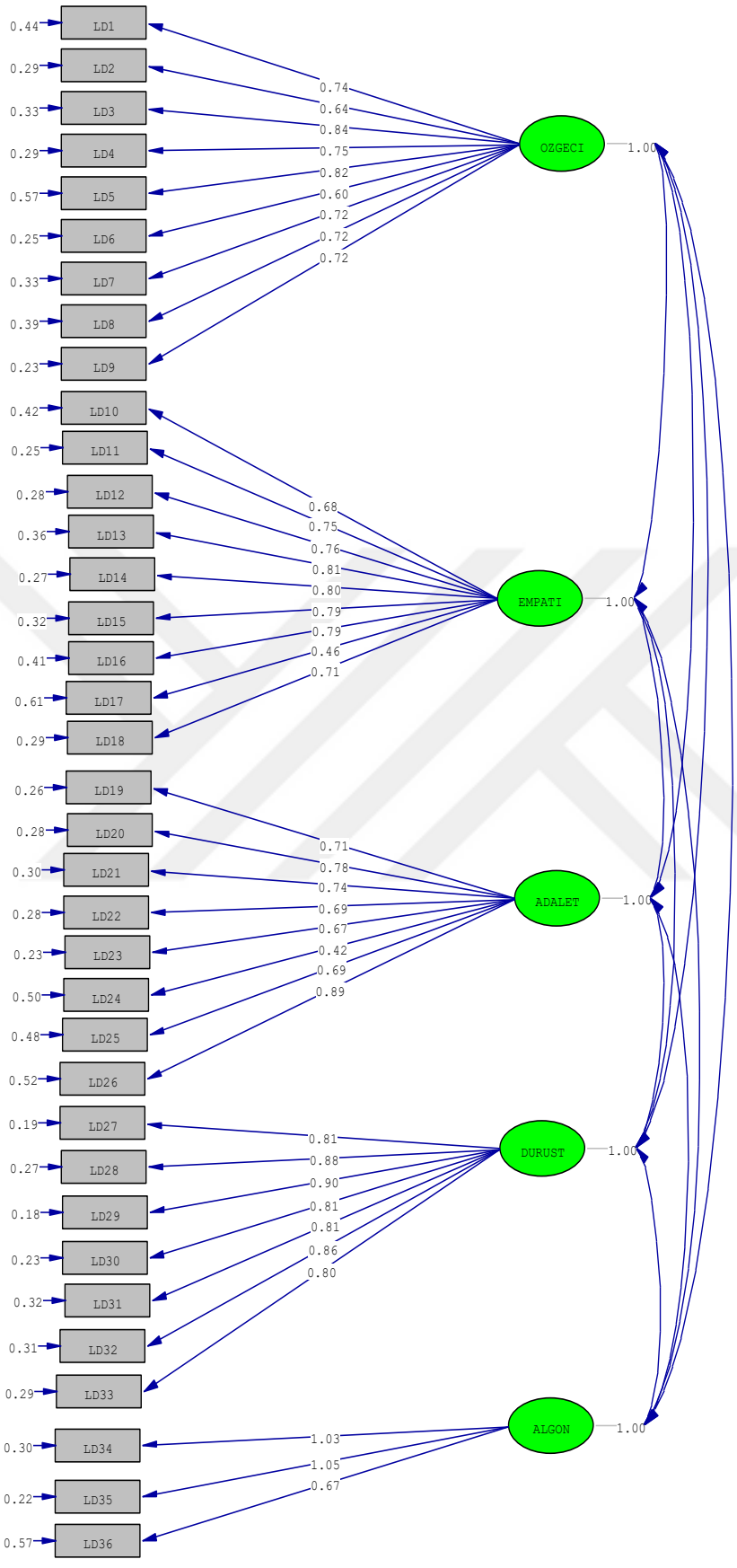
Önceden yapılan araştırmalarda elde edilen beş boyutlu veri yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Beş faktörlü yapının doğrulanıp doğrulanmadığına uyum iyiliği istatistikleri ile bakılmıştır. Bu değerler: $\chi 2/df$ = 2.790, CFI = 0.900, GFI = 0.910, RMSEA = 0.076 ve SRMR = 0.064 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 2.2'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.2** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

| **Uyum Katsayıları** | **Değerler** | **Mükemmel Uyum** | **Kabul Edilebilir Uyum** | **Sonuç** |
|---|---|---|---|---|
| $\chi 2/df$ | 2,790 | $0 \leq \chi 2/df \leq 3$ | $3 < \chi 2/df \leq 5$ | Mükemmel |
| CFI | 0.900 | $0.95 \leq CFI \leq 1$ | $0.90 \leq CFI < .95$ | Kabul Edilebilir |
| GFI | 0.910 | $0.95 \leq GFI \leq 1$ | $0.90 \leq GFI < .95$ | Kabul Edilebilir |
| RMSEA | 0.076 | $0.00 \leq RMSEA \leq .05$ | $0.05 < RMSEA \leq .08$ | Kabul Edilebilir |
| SRMR | 0.064 | $0.00 \leq SRMR \leq .05$ | $0.05 < SRMR \leq .10$ | Kabul Edilebilir |

Tablo 2.2 incelendiğinde, verilen fit değerlerine göre modelin uyumu değerlendirilmiştir. Bu değerlere göre model değerlendirildiğinde tüm uyum

indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hooper et al. 2008; Hu and Bentler 1999; Kline 2005; Tabachnick and Fidell 2001). Faktör yük ve t değerleri Şekil 2.1'de sunulmaktadır.




Şekil: 2.1. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı

Gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına t değerleri ile bakılmıştır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi parametre tahmin değerinin tümü 2.56 değerini aştığından tüm maddeler .01 düzeyinde manidardır. Kurulan model için herhangi bir modifikasyon önerisi bulunmamaktadır.

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Geçerlik, Güvenirlik Çalışması

Bu ölçek Dağlı, Elçiçek, Han (2018) tarafından geliştirilmiştir. Her boyutta altı madde olmak üzere toplam 3 boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktör olan duygusal bağlılık 6 maddeden, ikinci faktör olan devam bağlılığı 6 maddeden ve üçüncü faktör olan normatif bağlılık ise yine 6 maddeden oluşmaktadır. Böylece 18 maddelik ölçek (Ek 1) orijinal ölçek ile uyum göstermektedir.

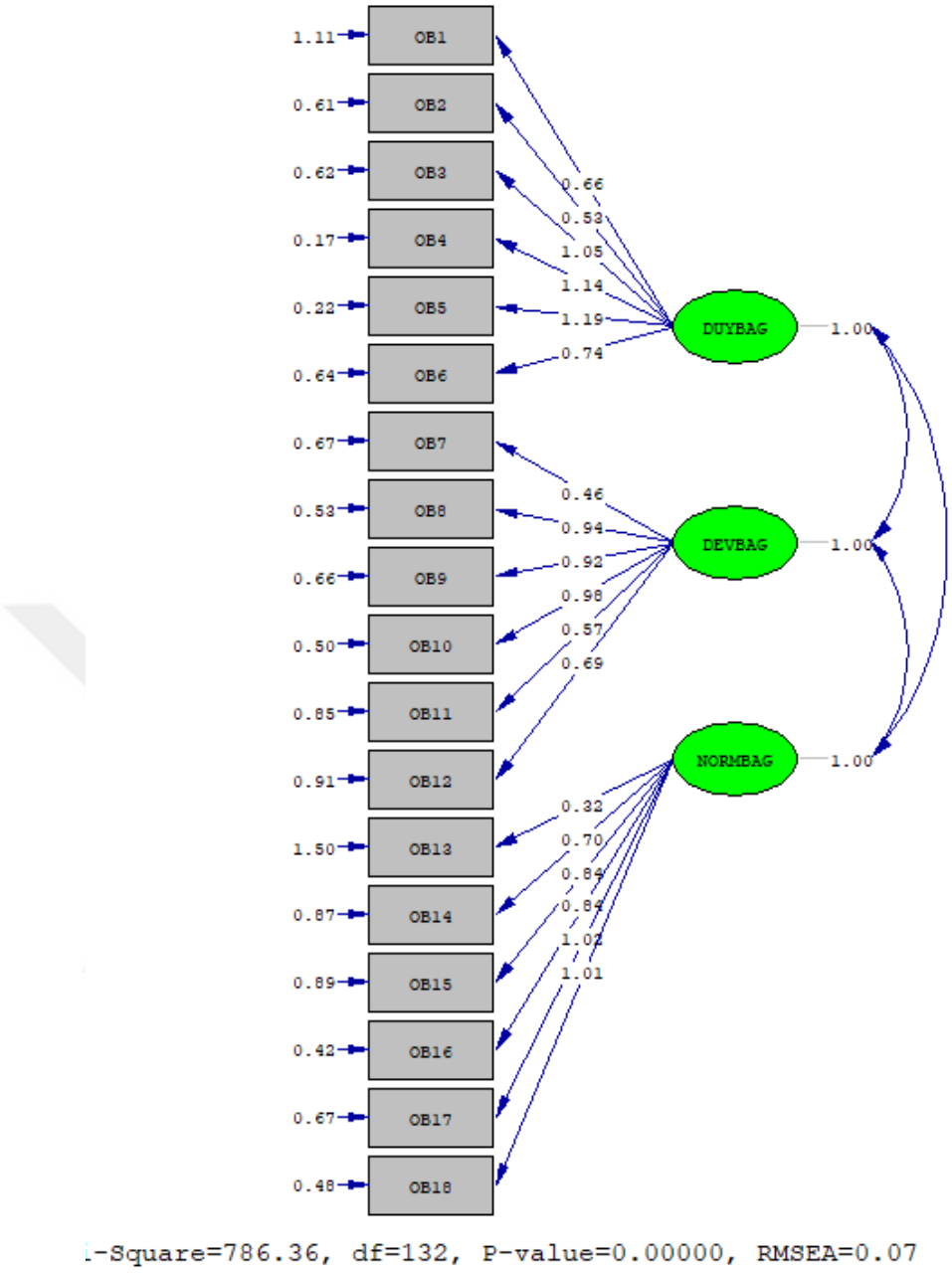
5'li likert tipindeki bu ölçek "Kesinlikle katılmıyorum (1) ", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen katılıyorum (5)" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan 5 iken en düşük ortalama puan 1'dir. Düşük puanlar düşük düzeyde bağlılığa, yüksek puanlar ise yüksek düzeyde bağlılığa işaret etmektedir. Ölçeğin güvenirliği ölçek toplamında hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısı ,88 olarak bulunmuştur. Bu araştırma için yapılan ölçek analizleri sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Önceden yapılan araştırmalarda elde edilen üç boyutlu veri yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Beş faktörlü yapının doğrulanıp doğrulanmadığına uyum iyiliği istatistikleri ile bakılmıştır. Bu değerler: $\chi 2/df$ = 5.957, CFI = 0.901, GFI = 0.917, RMSEA = 0.070 ve SRMR = 0.094 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 2.3'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.3** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

| Uyum Katsayıları | Değerler | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Sonuç |
|---|---|---|---|---|
| $\chi 2/df$ | 2,790 | $0 \leq \chi 2/df \leq 3$ | $3 < \chi 2 /df \leq 5$ | Mükemmel |
| CFI | 0.901 | $0.95 \leq CFI \leq 1$ | $0.90 \leq CFI < .95$ | Kabul Edilebilir |
| GFI | 0.917 | $0.95 \leq GFI \leq 1$ | $0.90 \leq GFI < .95$ | Kabul Edilebilir |
| RMSEA | 0.070 | $0.00 \leq RMSEA \leq .05$ | $0.05 < RMSEA \leq .08$ | Kabul Edilebilir |
| SRMR | 0.094 | $0.00 \leq SRMR \leq .05$ | $0.05 < SRMR \leq .10$ | Kabul Edilebilir |

Tablo 2.3 incelendiğinde, verilen fit değerlerine göre modelin uyumu değerlendirilmiştir. Bu değerlere göre model değerlendirildiğinde tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyuma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hooper et al. 2008; Hu and Bentler 1999; Kline 2005; Tabachnick and Fidell 2001). Faktör yük ve t değerleri Şekil 2.2 de sunulmaktadır.




**Şekil 2.2** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı

Gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına t değerleri ile bakılmıştır. Grafik 1'de görüldüğü gibi parametre tahmin değerinin tümü 2.56 değerini aştığından tüm maddeler .01 düzeyinde manidardır. Kurulan model için herhangi bir modifikasyon önerisi bulunmamaktadır.

### 3.4. Veri Analiz Yöntemi

Ölçeklerden elde edilen veriler SPSS-25 programına aktarılmış ve öncelikle veri temizleme yöntemleri uygulanarak z puanı hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri tanımlayıcı analizler (yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma) ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik değeri için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış geçerlilik için ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Verilerin analizinde; bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizinden (ANOVA), Scheffe, Tukey ve basit doğrusal regresyon analizi gibi analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

# 4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyet, yaş, öğretim düzeyi, öğrenim durumu, hizmet süresi ve istihdam tipi değişkenlerine göre incelenmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ait bulgular sırasıyla sunulmuştur.

## 4.1 Betimleyici İstatistikler

Betimleyici istatistiklere dair veriler anakütle ve örneklem bölümünde (Tablo 2.1) yer verilmiştir.

## 4.2 Veri Analizi İşlemleri ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye ve araştırmanın alt problemleri ele alınmış ve bu problemlere ait bulgulara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasında:

**a.** ‘‘ Cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **Cinsiyet** | **N** | **X̄** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Erkek | 141 | 146,24 | 20,35 | 2,649 | 308 | ,009 |
| | Kadın | 169 | 138,59 | 30,17 | | | |

Tablo 3.1 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre erkek öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=146,24), kadın öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=138,59)'dur. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (t=2,649, p=0,009<0,05). Öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir ($\bar{X}$=146,24> $\bar{X}$=138,59).

**b.** '' Yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? '' alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **Yaş** | **N** | **$\bar{X}$** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | 23-30 Yaş | 188 | 139,89 | 27,59 | -1,807 | 308 | ,072 |
| | 31 Yaş ve Üzeri | 122 | 145,42 | 24,19 | | | |

Tablo 3.2 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre 23-30 yaş aralığındaki öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=139,89), 31 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=145,42)'dir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir (t=-1,807, p=0,072>0,05).

**c.** '' Öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? '' alt problemi için ANOVA Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Öğretim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

| **Ölçek** | **Öğretim Düzeyi** | **N** | **X̄** | **Ss** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Okul Öncesi | 35 | 144,02 | 19,05 | ,936 |
| | İlkokul | 86 | 141,87 | 27,53 | |
| | Ortaokul | 73 | 140,69 | 30,62 | |
| | Lise | 116 | 142,50 | 24,82 | |
| | Toplam | 310 | 142,07 | 26,40 | |

Tablo 3.3 incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre okul öncesi öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=144,02)'dir. İlkokul öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=141,87), ortaokul öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=140,69), lise öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=142,07)'dir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir (F(3, 308)=0,14; p=0,936>0,05).

**Tablo 3.4** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalaması** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 296,359 | 3 | 98,786 | ,140 | ,936 |
| Gruplar içi | 215196,934 | 306 | 703,258 | | |
| Toplam | 215493,294 | 309 | | | |

**d.** ‘‘ Öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.5’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.5** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **Öğrenim Durumu** | **N** | **X̄** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Lisans | 269 | 142,48 | 25,85 | ,704 | 308 | ,482 |
| | Lisansüstü | 41 | 139,36 | 29,97 | | | |

Tablo 3.5 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=142,48), lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=139,36)’dır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir (t=0,704;p=0,482>0,05).

**e.** ‘‘ Hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için ANOVA Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.6’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.6** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

| **Ölçek** | **Hizmet Süresi** | **N** | **X̄** | **Ss** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | 1 Yıldan Az | 54 | 149,75 | 17,25 | ,001 |
| | 1-3 Yıl | 78 | 133,00 | 30,76 | |
| | 3 Yıldan Fazla | 178 | 143,71 | 25,68 | |
| | Toplam | 310 | 142,07 | 26,40 | |

Tablo 3.6 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre 1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=149,75)'dir. 1-3 yıl aralığında hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=133,00), 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=143,71)'dir. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (F(2, 307)=7,53; p=0,001<0,05).

**Tablo 3.7** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalaması** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 10093,468 | 2 | 5046,734 | 7,543 | ,001 |
| Gruplar içi | 205399,825 | 307 | 669,055 | | |
| Toplam | 215493,294 | 309 | | | |

**f.** Hizmet sürelerine göre anlamlı farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Scheffe analizi uygulanmış ve analiz sonuçları tablo 3.8'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.8** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları

| **Analiz Yöntemi** | **Hizmet Süresi** | **Hizmet Süresi** | **Ortalama** | **Ortalamalar Arası Fark (I-J)** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Scheffe | 1 Yıldan Az | 1-3 Yıl | 133,00 | 16,75926 | ,001 |
| | | 3 Yıldan Fazla | 143,71 | 6,04016 | ,324 |
| | 1-3 Yıl | 1 Yıldan | 149,75 | -16,75926 | ,001 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Az | | | |
| | 3 Yıldan Fazla | 143,71 | -10,71910 | ,010 |
| 3 Yıldan Fazla | 1 Yıldan Az | 149,75 | -6,04016 | ,324 |
| | 1-3 Yıl | 133,00 | 10,71910 | ,010 |

Tablo 3.8 incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre hizmetkâr liderlik ölçeğine ait hizmet süresi değişkenine ilişkin Scheffe analizi sonucunda;

1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,001<0,05$).

1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile 3 yıldan fazla arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p=0,324>0,05$).

1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,010<0,05$).

1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (I-J=16,75926).

3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (I-J=10,71910).

**g.** ‘‘ İstihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9** Öğretmen Görüşlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait İstihdam Tipi Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **İstihdam Tipi** | **N** | **X̄** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik Ölçeği | Sözleşmeli | 222 | 139,90 | 27,36 | -2,489 | 308 | ,014 |
| | Kadrolu | 88 | 147,54 | 23,07 | | | |

Tablo 3.9 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerine göre sözleşmeli öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=139,90), kadrolu öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=147,54)’dür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (t=-2,489; p=0,014<0,05). Öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre kadrolu öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir (X̄=147,54> X̄=139,90).

### 4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında:

**a.** ‘‘ Cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.10’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.10** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| Ölçek | Cinsiyet | N | X̄ | Ss | t | sd | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | Erkek | 141 | 62,79 | 12,14 | 2,569 | 308 | ,011 |
| | Kadın | 169 | 58,94 | 14,27 | | | |

Tablo 3.10 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre erkek öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=62,79), kadın öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=58,94)'dür. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (t=2,569; p=0,011<0,05). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir (X̄=62,79> X̄=58,94).

**b.** '' Yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? '' alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Yaş Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| Ölçek | Yaş | N | X̄ | Ss | t | sd | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 23-30 Yaş | 188 | 59,07 | 14,03 | -2,654 | 308 | ,008 |
| | 31 Yaş ve Üzeri | 122 | 63,18 | 12,16 | | | |

Tablo 3.11 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre 23-30 yaş aralığındaki öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=59,07), 31 yaş ve üzerindeki öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=63,18)'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık

göstermektedir (t=-2,654; p=0,008<0,05). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre 31 yaş ve üzerindeki öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir ($\bar{X}$=63,18> $\bar{X}$=59,07).

**c.** ‘‘ Öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için ANOVA Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12** Öğretmen Görüşlerine Göre Ölçeğine Ait Öğretim Düzeyi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.

| **Ölçek** | **Öğretim Düzeyi** | **N** | **$\bar{X}$** | **Ss** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | Okul Öncesi | 35 | 63,62 | 9,75 | ,147 |
| | İlkokul | 86 | 61,59 | 13,92 | |
| | Ortaokul | 73 | 60,89 | 15,38 | |
| | Lise | 116 | 59,01 | 12,69 | |
| | Toplam | 310 | 60,69 | 13,46 | |

Tablo 3.12 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre okul öncesi öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=63,62)’dir. İlkokul öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=61,59), ortaokul öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=60,89), lise öğretmenlerinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=59,01)’dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir (F(3, 306)=1,291; p=0,147>0,05).

**Tablo 3.13** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Öğretim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalaması** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 699,871 | 3 | 233,290 | 1,291 | ,278 |
| Gruplar içi | 55302,016 | 306 | 180,726 | | |
| Toplam | 56001,887 | 309 | | | |

**d.** ‘‘ Öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.14’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.14** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **Öğrenim Durumu** | **N** | **X̄** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | Lisans | 269 | 61,46 | 13,12 | 2,607 | 308 | ,010 |
| | Lisansüstü | 41 | 55,63 | 14,70 | | | |

Tablo 3.14 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=61,46), lisansüstü düzeyde öğrenim durumuna sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}$=55,63)’dür. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (t=2,607; p=0,010<0,05). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir ($\bar{X}$=61,46> $\bar{X}$=55,63).

**e.** ‘‘ Hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için ANOVA Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

| **Ölçek** | **Hizmet Süresi** | **N** | **X̄** | **Ss** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 1 Yıldan Az | 54 | 61,42 | 12,15 | ,032 |
| | 1-3 Yıl | 78 | 57,25 | 15,23 | |
| | 3 Yıldan Fazla | 178 | 61,97 | 12,81 | |
| | Toplam | 310 | 60,69 | 13,46 | |

Tablo 3.15 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre 1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=61,42)’dir. 1-3 yıl aralığında hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=57,25), 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=61,97)’dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($F(2, 307)=3,487$; $p=0,032<0,05$).

**Tablo 3.16** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Göre ANOVA Sonuçları

| | **Kareler Toplamı** | **sd** | **Kareler Ortalaması** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruplar arası | 1243,901 | 2 | 621,951 | 3,487 | ,032 |
| Gruplar içi | 54757,986 | 307 | 178,365 | | |
| Toplam | 56001,887 | 309 | | | |

Hizmet sürelerine göre anlamlı farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey analizi uygulanmış ve analiz sonuçları tablo 3.17'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Tukey Analizi Sonuçları

| **Analiz Yöntemi** | **Hizmet Süresi** | **Hizmet Süresi** | **Ortalama** | **Ortalamalar Arası Fark (I-J)** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| Tukey | 1 Yıldan Az | 1-3 Yıl | 57,25 | 4,16952 | ,184 |
| | | 3 Yıldan Fazla | 61,97 | -0,55160 | ,962 |
| | 1-3 Yıl | 1 Yıldan Az | 61,42 | -4,16952 | ,184 |
| | | 3 Yıldan Fazla | 61,97 | -4,72112 | ,026 |
| | 3 Yıldan Fazla | 1 Yıldan Az | 61,42 | 0,55160 | ,962 |
| | | 1-3 Yıl | 57,25 | 4,72112 | ,026 |

Tablo 3.17 incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine ait hizmet süresi değişkenine ilişkin Tukey analizi sonucunda;

1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p=0,184>0,05$).

1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p=0,962>0,05$).

1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,026<0,05$).

3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip örgütsel bağlılık puanları ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (I-J=4,72112).

**f.** ‘‘ İstihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark var mıdır? ’’ alt problemi için bağımsız örneklemler t-Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.18** Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İstihdam Tipi Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

| **Ölçek** | **İstihdam Tipi** | **N** | **X̄** | **Ss** | **t** | **sd** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | Sözleşmeli | 222 | 60,32 | 13,44 | -,766 | 308 | ,444 |
| | Kadrolu | 88 | 61,62 | 13,53 | | | |

Tablo 3.18 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerine göre sözleşmeli öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=60,32), kadrolu öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması (X̄=61,62)’dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir (t=-0,766; p=0,444>0,05).

### 4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ‘‘Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?’’ sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla pearson korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.19’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.19** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Hizmetkâr Liderlik | Örgütsel Bağlılık | p |
|---|---|---|---|
| Hizmetkâr Liderlik | 1 | ,644 | ,000 |
| Örgütsel Bağlılık | ,644 | 1 | |

Tablo 3.19 incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna göre, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin; orta düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (r=0,644; p=0,000>0,05).

• İki değişken arasında hesaplanan korelasyon (r) değeri:

• r<0.20 ve sıfıra yakın değerler ilişkinin olmadığı ya da çok zayıf ilişki

• 0.20-0.39 arasında ise zayıf ilişki

• 0.40-0.59 arasında ise orta düzeyde ilişki

• 0.60-0.79 arasında ise yüksek düzeyde ilişki

• 0.80-1.0 ise çok yüksek ilişki olduğu yorumu yapılır (Terzi, 2010).

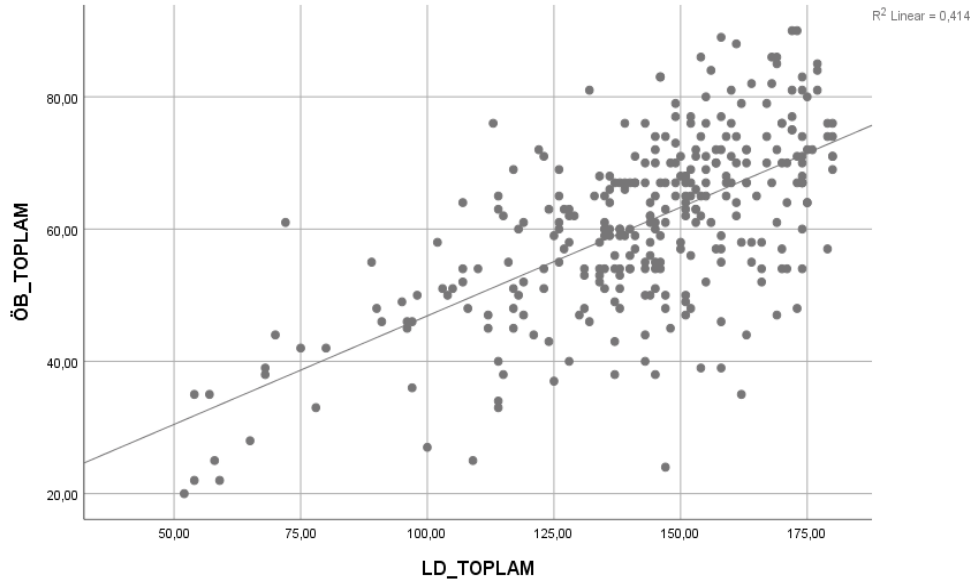
### 4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ‘‘Öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyi, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?’’ sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar tablo 3.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Testi Sonuçları

| **Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Bağımsız Değişken | **r** | **$R^2$=** | **F** | **p** |
| Hizmetkâr Liderlik | ,644 | ,414 | 218,013 | ,000 |

Tablo 3.20 incelendiğinde hizmetkâr liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin %41,1'ini açıklamaktadır ($R^2$=0,414).




**Şekil 2.3** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Ait Saçılım Diyagramı Sonuçları

Şekil 2.3 incelendiğinde katılımcılar tarafından verilen yanıtlara göre hizmetkâr liderlik ölçeğine verilen cevaplar ile örgütsel bağlılık ölçeğine verilen yanıtlar arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmen tarafından algılanan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını %41.1 oranında yordadığı tespit edilmektedir ($R^2$=0,414).

**Tablo 3.21** Öğretmen Tarafından Algılanan Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar[a]

| | **Standartlandırılmamış Katsayılar** | | **Standartlandırılmış Katsayılar** | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Model** | **B** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** |
| Hizmetkâr Liderlik | 14,066 | 3,212 | ,644 | 4,379 | ,000 |
| | ,328 | ,022 | | 14,765 | |

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.21 incelenerek iki değişken arasındaki ilişkiye ait regresyon denklemi oluşturulmaya çalışıldığında ve y= ax+b denkleminde değerleri yerleştirdiğimizde y= 0,328x+14,066 sonucuna ulaşılmaktadır (y=Örgütsel Bağlılık Puanı, x=Hizmetkâr Liderlik Puanı).

# 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde bir önceki bölümde elde edilen bulgular sırasıyla ele alınmış, benzer konularda çalışılmış tezlerle desteklenerek tartışılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiş ve ayrı başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

## 5.1. Tartışma ve Sonuçlar

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu çalışmanın aksine Cerit (2005), Usta ve Ünsal (2018), Balay, Kaya ve Geçdoğan (2014) yapmış oldukları çalışmalarda, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algısı ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmayla paralellik gösteren İş ve Balcı (2017), Kahveci ve Aypay da (2013), yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin cinsiyetleri ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalarda okul müdürlerine dair erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla hizmetkâr liderlik algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durumun nedenlerinden biri okul yöneticilerinin genellikle erkeklerden oluşması ve yöneticilerin hizmetkâr liderlik özelliklerini erkeklerden yana kullanması olabilir. Bu çalışmanın literatür kısmından da değinildiği gibi, hizmetkar liderlik özelliği gösteren bir yönetici her şartta ayrım yapmaksızın çalışanlara eşit davranması beklenmektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç alanyazındaki Göçen ve Kaya (2019), İş ve Balcı (2007), Alonderiene ve Majauskaite (2016), Marakçı (2020) ve Polat (2013)'ın çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı

farklılık olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. İçinak (2018), Kıral (2021a) ve Yavuz (2020) da yaptıkları çalışmalarda bu mevrut çalışmayla aynı doğrultuda olarak öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesinin hizmetkâr liderliğe ilişkin algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Cerit (2005), Çali (2019), Çiçek (2015), Kahveci (2012), Polat (2013), S. R. Ünal (2020), Tokmak (2018), Ü. Doğan (2015) ve Ünsal (2018) yaptığı araştırmalarda mevcut çalışmaya benzer sonuçlar elde etmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 1 yıldan az hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanları ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Türkmen (2016) ve Yavuz'un (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda bu çalışmaya benzer sonuçlar elde etmişler ve mesleki kıdem ile hizmetkâr liderlik algısı arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Bu çalışmanın aksine İş ve Balcı (2017), Bayram (2020), Tokmak (2018), Kahveci (2012), çalışmalarında meslekte geçirilen yılların, çalışanların yöneticilerine yönelik hizmetkâr liderlik algısını değiştirmediğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmada çıkan sonuca göre; 1-3 yıl aralığında süre görev yapan öğretmenin diğer yaş hizmet sürelerine göre hizmetkâr liderlik algılama düzeyinin düşük olması okul müdürlerinin farklı tarzda liderlik davranışı sergilemeleri olabilir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin algıladığı okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak kadrolu öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını kadrolu öğretmenlere karşı daha çok sergiliyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Özkan (2021) ve Yılmaz (2013) çalışmalarında benzer bir sonuca ulaşmıştır. Yalçın ve İplik (2005), Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009), Tekin ve Birincioğlu (2017), Bozkurt ve Yurt (2013), Demir, Şahin, Yeşilmen ve Aydın (2022), Dağlı ve Akyol (2020), Ekinci (2022), araştırmalarında cinsiyet değişkeni ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Bu sonucu elde etmelerinin sebebi farklı okul türlerindeki farklı örneklem grupları ile çalışmış olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaş değişkenine göre 31 yaş ve üzerindeki öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmektedir. İlgili literatür incelendiğinde Budak (2009) ve Erdoğmuş (2006) 41 ve üzeri yaş grubu aralığındaki kadrolu öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksek düzeye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demir (2021) ise 50 yaş üzeri öğretmenlerin diğer yaş aralıklarına göre en yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu iki çalışma da mevcut araştırmaya paralellik göstermektedir. Yaşça ileri olan öğretmenlerin yeni okullara geçme riskini almak istememesi ve kendilerini okullarıyla özdeşleştirmesi bu durumun sebebi olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Demir, Şahin, Yeşilmen ve Aydın (2022), Ekinci (2022), Dağlı ve Akyol (2020), Kösece, Akbaşlı, Üredi ve Özaksoy (2021)'un çalışmalarının bu çalışmalarıyla aynı

doğrultuda olduğu görülmektedir. Selbi (2019) Demir (2021) Büyük (2021)' de görevli olunan okul kademesi değişkenine göre öğretmen algılarında herhangi bir farklılık bulamamış ve aynı doğrultuda sonuçlara ulaşmıştır.

Memişoğlu ve Kalay (2017), Bıçak (2021), Demir (2021) ve Çeliker (2021) tarafından yapılan araştırmaların aksine bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durumun lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin bağlılık geliştirme süreçlerindeki ölçütlerin yüksek olması ve yeni iş deneyimlerine daha açık olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan ANOVA testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuç literatürdeki Demir, Şahin, Yeşilmen ve Aydın (2022), Kösece, Akbaşlı, Üredi ve Özaksoy (2021) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 3 yıldan fazla hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının, 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip örgütsel bağlılık puanları ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Minimum il dışı süresi olan 3 yıldan fazla görev yapan öğretmenlerin kendi isteğiyle aynı okulda devam ediyor olmaları ve kendilerini okullarına ait hissediyor olmaları bu durumun sebebi olabilir.

Literatürde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro durumları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.(Ateş, 2022; Budak, 2009; Karakaya ve Karademir, 2013; Köse, 2021; Savgun-Doğrusöz, 2009). Bu çalışmalardan farklı olarak mevcut çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan t-testi analizi sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri istihdam tipi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılık çalışmaların farklı şehir ve farklı örneklem gruplarındaki çalışmalara ait olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerde yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin; orta düzey pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin %41,1'ini açıklamaktadır. Özer (2023), benzer bir sonuca ulaşarak yöneticilerdeki hizmetkâr liderlik özelliklerinin eğitimcilerdeki örgütsel bağlılık algısını kuvvetli ve pozitif yönde anlamlı etkilediği tespit etmiştir. Benzer doğrultuda Çolak (2020), hizmetkâr liderlik davranışının kısmen örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları genel kapsamda incelendiğinde okul müdürlerinin sergilediği hizmetkâr liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin personelleriyle iletişim kanallarını açık tutması, onları karar alma süreçlerine dâhil etmesi, yetkiyi kendisinde toplamaktan ziyade katılımcı bir anlayış sergilemesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu anlamda etkileyecektir. Bu kapsamda etkili okulların oluşturulabilmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması buna bağlı olarak da okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemeleri gerektiği belirtilebilir. Zira kendini okuluna bağlı hissetmeyen öğretmen potansiyelini tam olarak sergileyemeyecek, ülkemizi müreffeh toplumlar seviyesine çıkaramayacaktır.

## 5.2. Öneriler

Bu bölüm araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılara ve ileriki dönemde çalışma yapacak araştırmacılara yönelik önerilerden oluşmaktadır.

### 5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri erkek öğretmenlerden anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Kadın öğretmenlerle daha fazla iletişim kurulmalı ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı çözümler aranmalıdır.
- 1-3 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri 3 yıl ve üzeri hizmet süresi öğretmenlerden düşük çıkmıştır. Özellikle bu hizmet yılı arasındaki öğretmenlerle iletişim kurulmalı ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı çözümler aranmalıdır.
- 23-30 yaş arasındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri 31 yaş ve üzeri yaş arasındaki öğretmenlerden düşük çıkmıştır. Özellikle bu yaş arasındaki öğretmenlerle daha fazla iletişim kurulup problemleri dinlenmeli ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı çözümler aranmalıdır.
- Bu araştırmada yalnızca öğretmenlerin görüşlerine göre oluşturulmuştur. Veli, öğrenci ve/veya okul yöneticileri görüşlerine başvurularak daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.
- Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları üzerinden değerlendirilme yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalara hizmetkâr liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ve bu boyutların birbiriyle ilişkileri araştırma problemlerine dâhil edilebilir.
- Etkili okulların oluşturulabilmesi için öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması ve bununla ilintili olarak da okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını etkili bir şekilde ortaya koymaları gerektiği tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerini yükseltmek amacıyla eğitimler düzenleyerek hizmet içi kurslar aracılığı ile hizmetkâr liderliği uygulayan ve başarı sağlayan yöneticilerden bahsedilebilir.

- Okul yöneticileri MEB tarafından Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim alınması konusunda teşvik edilerek okul yöneticilerinin verimliliği artırılabilir.
- Okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına yol açan etkenler detaylı olarak araştırılıp, bu durumu önleyici rehberlik uygulamaları yapılabilir.

### 5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda hizmetkâr liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisi ya da örgütsel bağlılığın farklı değişkenlerle ilişkisi araştırma konusu yapılabilir.
- Hizmetkâr liderlik dışındaki modern liderlik tarzlarıyla ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmada elde edilen sonuçların nedenleriyle ilgili bilimsel sonuçlara ulaşmak adına benzeri araştırmalar nitel yöntemle desteklenerek yapılabilir.
- Araştırma Hakkâri ili merkez ilçesindeki öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Benzeri araştırmalar farklı evren ve örneklem grupları ile araştırılabilir.
- Araştırma MEB'e bağlı kurumlar üzerinde gerçekleşmiştir. Benzeri araştırmalar YÖK bünyesindeki yükseköğretim kurumlarında yapılabilir.
- Bu araştırmadaki demografik özelliklerin dışında yeni araştırmalarda farklı demografik değişkenler kullanılabilir.

## KAYNAKLAR


Ada, A., Alver, C. ve Atlı, T. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 8 (2).

Ağıroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*; Yayınlanmamış Doktora Tezi*;* İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Akçadağ, T. (2016). Yönetim süreçleri., R. Sarpkaya. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (178-197) (Geliştirilmiş beşinci baskı).Ankara: Anı Yayıncılık.

Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Adalet Yayınları.

Akdemir, Ö. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin da ğıtımcı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi.* Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi.

Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma;* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.

Akıncı, V. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Akiş, T. (2004).*Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Aksel, İ. (2012). Liderlik teorileri., C. Serinkan. (Ed.), *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* içinde (33-60) (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aksu M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi S.B.E., İstanbul.

Aktaş, K. (2014). *İtibar Yönetimi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8*(2), 191-205.

Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Akyüz, B. (2014).*Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara:Gece Kitaplığı.

Aldemir, C. Atatol, A. ve Budak, G. (1997).*İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: 4. Baskı, Barış Yayınları.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. *49(*49), 252–276.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1997). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*. attachment: The effects of compliance, identification and internalization an prosocial.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990).Organizasyona yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ölçümü ve öncülleri. *Mesleki Psikoloji Dergisi*, *63,* 1-18.

Altaş, S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 47-57.

Altınlı, O. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri Ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Appleby, C. (1991), *Modern Business Administration (Fifth Edition)*, Pitman Publishing, London.

Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*; Yönetim Ve Ekonomi. 15(2)

Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Avolio, B. J. ve Locke, E. E. (2002). Philosophies of leader motivation: altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*,13(2), 169-191.

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Aydemir, Ö. (2009).*Meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, A., Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2011).Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarında Cinsiyetin Etkisi: Meta Analitik Bir Analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.*11(2) , 615-635.

Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi* (On birinci baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydıntan, B. (2021).*İşletmelerde Liderlik Ve Motivasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydoğan, İ. (2018). Örgüt ve yönetim kuramları., N. Can. (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (2-31) (Üçüncü baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri;* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitabevi, Ankara

Bakan, İ. (2018). Örgütsel bağlılık, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.*

Bakan, İsmail, Büyükbeşe Tuba, Bedendesçi Çetin, (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım;* Ankara: Alfa Akademi.

Balay R., Kaya, A., ve Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 230-248.

Balay R., Obeng, P. ve Ugboro, T. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study K Obeng, I Ugboro - *Journal of the Transportation Research Forum*.

Balay, R. (2000).*Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı.* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balay, R. (2014).*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.

Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, *4*(1):229-249.

Balcı, A. (2014). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme* (Altıncı baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Balçık, B. (2002), *İşletme Yönetimi,* Nobel Yayın, Ankara.

Barutçugil, İ. (2004).*Liderlik Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul.Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M. (1985). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 7(3), 17-40.

Başaran, İ. E. (2000a). *Yönetim.* Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (Üçüncü kez yeniden basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Bayram, C. (2005).*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, 59.

Bays, D. A. ve Crockett, J. B. (2007). Investigation instructional leadership for special education. *Exceptionality Publications*, 15(3), 143-161.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.

Beycioğlu, K. (2018). Liderlik psikolojisi., N. Güçlü ve S. Koşar. (Editörler), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama içinde* (17–41) (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Bıçak, H. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Binbaşıoğlu, C. (1975). *Eğitim yöneticiliği,* Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

Blanchard, K. ve Broadwell, R. (Editörler), (2019*).Hizmetkâr liderliği hayata geçirmek.* (Çev. Siber, N.). İstanbul: Beyaz Yayınları (Eserin ojinali 1. baskı olarak 2018'de yayımlandı).

Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (Yedinci baskı); Ankara: Detay Yayıncılık.

Bormann, C.K. ve Rowold, J. (2017). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers'hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27, 684–696.

Bowman, R. F. (2005). Teacher As Servant Leader. *The Clearing House: A Journal Of Educational Strategies, Issues And Ideas*, *78*(6), 257-260.

Bozkurt, E. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi; Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. *Eğitim Yönetimi, 41*(41), 7-24.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.

Budak, G. ve Budak, G. (2010). İşletme Yönetimi (6. Basım). Barış Yayınları: İzmir.

Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row, Publishers, Inc.

Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (Yirminci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*,*28*(4), 36-42.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (Yedinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.* Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss. 30-31.

Cassel, J. ve Holt, T. (2008). The servant leader-mature and thoughtful board members work for the common good-not for individual gain. *American School Board Journal*, 195, 34-35.

Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Nobel Yayınları, Ankara.

Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik., S. Özdemir. (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (131–183). Ankara: Pegem Akademi.

Cengiz, A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss. 30-31.

Cengiz, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi,* 6(2), 1-19.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *33*(33), 88-98.

Cevizci, A. (2016). *Eğitim Felsefesi*; İstanbul: Say.

Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış* (Üçüncü baskı); İstanbul, Kuşak Matbaası.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.

Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, Vol:30, No:1, ss.144 151.

Cohen, A. (2014). Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.

Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin incelenmesi;* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi.

Crompton, J. L. (2003). Adapting Herzberg: A conceptualization of the effects of hygiene and motivator attributes on perceptions of event quality. *Journal of Travel Research*, 41(3), 305-310.

Çağatay, H. T. (2020). *Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma* (AnkaraİIi Örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010).*Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103- 119.

Çakır, A. (2007).*İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*; Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi.

Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayınları, Ankara.

Çelik, V. (2018). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*; İstanbul, Lisans Yayıncılık.

Çetin, C. (1996). Vizyon Geliştirme. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1-2), 173-181.

Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, N. H. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(3), 95-108.

Çetin, M. ve Akpolat, T. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 4* (11), 16-37.

Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18*(1), 7-36.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması;* yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çimendereli S. (1994). *Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul.

Çolak, T. Ö. (2020). *Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algısına Etkileri* [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]; Açık Bilim.

Çöl, G. (2004). *Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi.* İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), 37-68.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

Çukuroğlu, S. (2020).*Veli Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları.* Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Dağlı, A. , Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,17*(68), 1788-1800.

Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Degraaf, D. G., Tilley, C. ve Neal, L. L. (2001). *Servant-Leadership Characteristics In Organizational Life.* Voices of Servant-Leadership Series, Booklet (6). Indianapolis: Greenleaf Center for Servant-Leadership.

Deliveli, K. (2018). *Öğretim Elemanlarının Duygusal Emek Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deliveli, O. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Demir, S. (1997). Simbiyotik liderlik., A. Gürer. (Ed.), *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları* içinde (127-145) (İkinci baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Demirkol, A. (2002). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları. İstanbul: *Epsilon Yayınevi.*

Dessler, G. ve Starke, F. A. (2004). Management: principles and practices for tomorrow's leaders. Pearson Education Canada Inc., Toronto, Ontario. *Development Journal*, 25(4), 349-361.

Diebig, M., Bormann, C.K. ve Rowold, J. (2017). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers'hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27, 684–696.

Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.

Direndonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228-1261.

Doğan, H. (2002) İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(2), 71-78.

Doğan, N. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin duygusal zekâları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki,* İstanbul ili Anadolu yakası örneği; yüksek lisans tezi.

Doğan, S. ve Kılıç, A. (2007).Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).

Doğan, Ü. ve Aslan, H. (2016). *Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki.* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Yüksek lisans tezi.

Dökmen, Z. Y. (2015). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Drucker, P. F. (2000). *Geleceğin Lideri*.İstanbul: Form Yayıncılık.

Drucker, P. F. (2014). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev. Bahçivangil, İ. ve Gorbon, G.). İstanbul: Epsilon Yayınevi (Eserin orjinali 2. baskı olarak 2005'te yayımlandı).

Durna, U. ve Eren, V. (2005). The examination of organisational commitment in connection with three components of commitment. *Doğuş University Journal*, 6(2), 210-219.

Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Duyan, E. C. ve Dierendonck, D. V. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları, 49*(1), 1-32.

Efil, İ. (1999).*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Dora Yayınları, Bursa.

Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L. ve Randall, A. T. (1990). Flow experiences at work: for high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior, 26,* 755–775.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986).Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology,*, 71(3), 500-507.

Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik* (1 b.). Ankara: TurhanYayınevi.

Ekinci, A. (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 40*(179), 341-360.

Erarslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, *162*(3).

Ercan, Ü. (2012). Hizmetkâr liderlik., A. Tabak, H. Şeşen, ve T. Türköz. (Editörler), *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler* içinde (265-285).Ankara: Detay Yayıncılık.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi.* Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul yönetimi* (3. Baskı).Ankara: Alfa Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2019). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (Dördüncü basım).İstanbul: Alfa Yayınları.

Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-Özel ilköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (On üçüncü baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. , (2020), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* Beta Yayın, İstanbul.

Ergen, F. D. (2013). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: istanbul ve afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*.Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.

Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde öznel iyi oluşu artırma stratejilerini kullanma ile akademik motivasyon arasındaki ilişki. *Klinik Psikiyatri Dergisi, 13*(2), 77-84.

Eskiköy Aydoğan, S. (2010).*Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi); Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017).İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(62), 258-272.

Etzioni, A. (1975). *Modern Örgütler,(*ODTÜ İ.İ.F. İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyelerinden Oluşan Kurul Tarafından Çevrilmiştir), Güzel İstanbul Matbaası, Ankara.

Fairholm, M. R. (2004). A New Sciences Outline for Leadership Development. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(4), 369 – 383.

Fındıkçı, İ. (2009).Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2012).*Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Fişek, K. (1975) *Yönetim.* Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları (No:387).

French, J.R. ve Raven, B. (1959). *The bases of social power.* In D. Cartwright (Ed.) Studies in Social Power. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Gardner, W. L., Ammeter, A. P., Douglas, C., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. A. (2002). Toward a Political Theory of Leadership, *The Leadership Quarterly, 13*, 751-796.

Gedikoğlu, T. (2015).*Liderlik ve Okul Yönetimi*.Ankara: Anı Yayıncılık.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3. bs.), Ankara: SeçkinYayıncılık.

George, J. M. ve Jones, G. R. (2008). Understanding and managing organizational behavior (5th. Ed.). New Jersey: Pearson.

Görgülü, D. (2013). *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi* (Konya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Görmezoğlu-Gökçen, Z. (2019). *Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Greenleaf, R. K. (1970), Servant leadership: A journey into the nature of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3),492-499.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of behavior. *Journal of Applied Psychology*.

Greenleaf, R. K. (2002) *Servant Leadership a Journay Into the Nature of Legitimate Power ve Greatness*, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.

Griffin, M. (2001). Job satisfaction among detention officers assessing the relative contribution of organizational climate variables. *Journal of Criminal Justice, 29*(3), 219-232.

Gunz, H. P., & Gunz, S. P. (1994). Professional/organizational commitment and job. *Journal of Criminal Justice, 29(3), 219-232.*

Güçlü, N. (2018). Liderliğe genel bir bakış., N. Güçlü ve S. Koşar. (Editörler), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (1–15) (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). *Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*.İstanbul: Hiperlink.

Gül, H. (2002).Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (1), 73-83.

Gül, İ. (2020). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Gül, İ. ve Türkmen, F. (2016). Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Hizmetkar liderlik davranışlarının incelenmesi, *Journal of Human Sciences,13 (3), 5515– 5529.*

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*; Hiperlink Yayınları.

Gümüşeli, A. (2001).Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28,* 531-548.

Güney S. (2000). Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü; *Celal Bayar İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,13(1), 135-148.

Güney, S. (2000).*Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı) Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Güney, S. (2015). Örgütsel davranış (3. Baskı).Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Gürel, E. ve Nazlı, A. (2019). Türkçe'de yönetim olgusu: Atasözleri ve deyimler üzerine bir içerik analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(62), 1307-9581.

Gürer, A. (2019). *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları* (İkinci baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gürüz, D., ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (İkinci baskı). Ankara. Nobel Yayıncılık.

Harris, O. J. ve Hartman, S. J. (2002). *Organizational behavior*. New York: Haworth Press.

Harter, S. (2002). *Handbook Of Positive Psychology* (1nd ed.). Oxford University

Hesse, H. (1956). Journey to the East. Delhi: Book Faith India.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama.* (Çev) Çetin, C. Ve Mutlu. E. C. İstanbul: Beta Yayınları.

Hornung, S., D.M. Rousseau, J. Glaser, P. Angerer ve M. Weigl (2010). *Beyond Top-Down And Bottom-Up Work Redesign: Customizing Job Content Through İdiosyncratic Deals*, Journal of Organizational Behavior,31:187–215.

Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods,* 6(1), 53-60.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Hoy, K. M. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulam.* (Editör: Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım (Eserin orjinali 7. baskı olarak 2005' de yayımlandı.

Ilgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi,* Sınıf Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul.

Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*,16, 373-394.

Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi); Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri,* Doktora Tezi,Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü. İstanbul.

İmamoğlu, G. (2011).*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi); Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Çizgi Kitapevi, Konya.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,*24*(4): 195-216.

İşcan, Ö. F. (2002). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,6(11), 160-177.

Jaros, S. (2007). Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal Of Organizational Behavio*r,6(4).

Jennings, K. R. ve Wert, J. S. (2017). *Hizmetkâr lider*. (Çev. Şirin, F.) İstanbul: Arıtan Yayınevi.

Joseph, E. E. ve Bruce, E. W. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22

Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(1), *19*-42.

Kandemir, A. ve Akgün, N. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(4), 1637-1653.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment. mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karagöz, A. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Karapostal, İ. O. (2014). *Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kardeş, G. G. (2009).*Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi); Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Karip, E. (2014). *Yönetim biliminin alanı ve kapsamı.,* S. Turan. (Ed.), *Eğitim yönetimi, teori ve araştırma* içinde ( 1-42). Ankara: Pegem Akademi.

Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2017).Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Kirsehir Education Faculty*,*15*(2), 79-97.

Kaya, K., Küçük, F. ve Arslan, B. (2017);*Eğitimcilerde Tükenmişlik Sendromu ve Kurumsal Bağlılık*, İstanbul:Kriter Yayınevi.

Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi); *Osmangazi Üniversitesi*, Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Eskişehir.

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler. Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. KalderYayınları, İstanbul.

Kılınç, A. (2020). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılınç, A. Ç. (2018). Çağdaş liderlik yaklaşımları., N. Güçlü ve S. Koşar. (Editörler), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde (69-89) (İkinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Kılınç, A. Ç. (2020).*Çağdaş liderlik yaklaşımları.* Ankara: Pegem Akademi.

Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler,* Nobel Yayın

Kıral, E. (2020c). *Excellent leadership of school administrators: a cross-cultural ınvestigation.* 2219 Yurt Dışı Doktora Sonrası Araştırma Burs Programı desteklenen Proje. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı. Ankara.

Kıral, E. (2021b). Eğitimde mükemmel liderlik., İ. Pehlivan. (Ed.), *Prof. Dr. Ali Balcı'ya armağan* içinde (235- 247). Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Kıral, E. ve Başaran, R. (2018a). Academic leadership. In *Vocational identity and career construction in education.* Edited by Fidan, T. IGI Global. Pp. 238-257.

Kıral, E. ve Deliveli, K. (2019). Yönetim süreçleri., N. Cemaloğlu ve M. Özdemir. (Editörler), *Eğitim yönetimi* içinde (161-216). Ankara: Pegem Akademi.

Kırıştı, A. (2013). *Yönetim sürecinde yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların motivasyonuna etkisi: Eğitim kurumlarında bir uygulama* (Kadıköy Örneği;Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2008). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş on yedinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş on yedinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Konan, N. ve Çelik, T. (2015). Değer temelli liderlik., N. Konan. (Ed.), *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* içinde (1-17). Ankara: Pegem Akademi.

Konovsky, M. A. ve Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*,37(3), 656-669. Koray, C.B. (2014).

Korkmazyürek, Y. (2021). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri*. İstanbul:Hiperyayın Kitabevi.

Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi,* 7(13).

Krznaric, R. (2015).*Bir Devrimin El Kitabı Empati*. İstanbul: Nail Kitabevi.

Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization*. Florida AtlanticUniversity.

Lee, K. S. (2015). A Framework of Channel Membership Involvement: Alienative, Calculative, and Moral Attitudinal Orientation. Içinde K. D. Bahn (Ed.), *Proceedings of the 1988 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (ss. 456-459). Springer International Publishing.

Lee, K., Carswell, J.J. ve Allen, N.J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relation With Person and Work-Reladed Variables. *Journal of Applied Psychology,* 85, 799-811.

Lee, O. K., Lim, K. H. ve Wong, W. M. (2005). Why employees do non-work-related computing: an exploratory investigation through multiple theoretical perspectives. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 185c-185c). IEEE.

Lewin. K. Lippit. R. ve White R. K (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology,* 10, 271-299.

Liden, C. R., Wayne, J. S., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly,19,* 161-177.

Likert, R. (1947). The method of constructing an attitude scale., M. Fishbein (Editör). Readings in Attitude Theory and Measurement. New York: *John Wiley&Sons, Inc,* 90-95.

Lunenberg, F. C. ve Ornstein, C. A. (2013). *Educational Administration.* (G. Arastaman, Çev. );Ankara, Nobel Yayınları.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013b). *"Örgüt Kültürü".* (Çev: Funda Nayır). Eğitimyönetimi. (Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (11th Ed.). NewYork: McGraw Hill.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21* (1), 41-67.

MacEven, D. (1995). *Weber.* Çev. N. Vergin. Afa Yayınları.

Mandel, H.G., Manson, M.M., Judah, D.J., Simpson, J.L., Green, J.A., Forrester, L.M., Wolf, C.R. ve Neal, G.E. (1987). Metabolic Basis For The Protective Effect of the Antioxidant Ethoxyquin on Aflatoxin B1 Hepatocarcinogenesis in the Rat, *Cancer Res.,* 47(19): 5218.

McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and

continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*,*72*(4), 638-641.

McGuire, R. (2005). Which management style to use. *The Pharmaceutical Journal*, 275 (9),

Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K. (Ed.) (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*; Ankara: Pegem Akademi.

Memişoğlu, S. P. (2015). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticiye Duyulan Gereksinim, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3*(1), 87-97

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.* Journal of Vocational Behavior, 61(1),20-52

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment.* Human resource management review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization*. Journal of Applied Psyhology, 78 (4), 538-551.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Topolnytsky, L. (1998). *Commitment in a changing world of work.* Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 39(1-2), 83-93.

Meyer, J.P. - Stanley, D. J. Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of ntecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior,* 61 (1), 20-52.

Meyer, JP., Allen, NJ. ve Smith, CA. (1993).Kuruluşlara ve mesleklere bağlılık: Üç bileşenli bir kavramsallaştırmanın genişletilmesi ve test edilmesi;*Uygulamalı Psikoloji Dergisi*,*78* (4),538.

Mottaz, C.J. (1989). "*An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups",* Journal of Vocational Behavior, Cilt 28, Sayı 3, ss.214-228.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve R.M., Steers, (1982*). Employee Organizations Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.

Natalie, J., Allen A. ve John. P. (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization" *Journal of Occupational Psychology,* 63.

Nayir, K. F. (2012).Örgütsel etkililiğin psikolojik temelleri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 197-208.

Nelson, L. (2003), *An Exploratory Study of the Application and Acceptance of Servant- Leadership Theory Among Black Leaders in South Africa*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Regent University.

Niehoff, S. (1995). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, and İndividual and Organizational Mission Values Congruence: Investigating the Relationships*. (Doctoral Dissertation). Gonzaga University.

Northouse, P. G., (2014) *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*; Çeviren: Cengiz Şimşek; İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.

Oliver, N. (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology,* 63(1), ss.19-31.

Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi;* yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research İn Organizational Behavior*,12, 43-72.

Organ, D. W. (1986). *Job Satisfaction and the good soldier:* The Relationship Between Affect and Employee ‘’Citizenship’’, Academy of Management Journal, Vol. 26, No: 4.

Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,18*(2), 669-686.

Öner, Z. H. (2008). *The Mediating Effect Of Organizational Justige: Moderating Roles Of Sense Of Coherence And Job Complexity On The Realetionship Between Servant Leadership, And Work Engagement*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi); Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örgev, C. ve Sütlü, E. S. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştirma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113-130.

Özalp, İ. (2014). *İşletme Yönetimi* (Altıncı baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özdemir, M. (2007). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı., S. Özdemir, F. Sezgin ve S. Koşar. (Editörler), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (18). Ankara: Pegem Akademi.

Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi Alanının Temelleri ve Çağdaş Yönelimler* (İkinci baskı); Ankara: Anı Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algilanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştirma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113-130.

Özer M. (2023). *Öğretmenlerin Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Algısı: Karaman İlinde Bir Araştırma* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi].

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri; *Maliye Dergisi, 161,* 215-230.

Özkalp, E. ve Kırel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış,* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskisehir.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış.* Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, M. F. (2016). *Okul-Çevre İlişkilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.

Page D. (1999). *The Failure of The Chiristian Servant Leader,* Web Page, URL twu.ca/Leadership/articles/ch2-page.htm.

Page, D. ve Wong, T. P. (2000, January). *A conceptual framework for measuring servant leadership.* 12 Ağustos 2020.

Patterson, K. (2003), *Servant Leadership,* School of Leadership Studies Regent.

Penley L.E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model Of Organizational İnvolvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organızatıonal Behavıor,* 9, 43-59.

Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008). '*Motivation in Public Management: The Call ofPublic Service'*, Oxford: Oxford UniversityPress.

Pierce, J. L. ve Rodgers, L. (2004). The Psychology of Ownership and Work-owner Productivity. *Group and Organization Management*, 29 (5): 588-613.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal Of Management*, *25*(6), 897-933.

Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model oforganizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*,*65*(1), 157-177.

Rachman, D., Michael H. Mescon, R., Courtland L. ve John V. Thill, (1993). *Business Today*, New York: Mc Grew-Hill.

Randall, D. M. (1987). *Commitment and the organization: The organization man revisited.* Academy of Management Review, 12 (3), 467.

Razak, N. A., Darmawan, G. N. ve Keeves, J. P. (2009). Teacher commitment. Saha, L.J. & Dworkin, A.G. (Eds.), *International Handbook of research on teachers and teaching,* (pp. 343–360). Berlin: Springer.

Reichers, A.E. (1985). *"A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment",* Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

Reyes, P. (1990). *Organizational commitment of teachers.* In P. Reyes (Ed.), Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity (143-162). Thousand Oaks, CA: Sage.

Riggio, R. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6 th. Ed). New Jersey: Pearson.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2007). *Organizational behavior* (12. Ed). New Jersey: Pearson.

Robbins, S. P. (2003). *Organisational Behaviour* (10th ed). San Diego: Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayınları (Orjinali 14. Basım olarak 2011'de yayımlandı).

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. ve Anderson, I. (2014). *Fundamentals of management* (7. Canadian Ed.). New Jersey: Pearson.

Rocco, T. S. (2004). "*Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness".* The proceeding of the AHRD conference, USA.

Rudolph, H. R. ve Peluchette, J. V. (1993). *The Power Gap*: Is Sharing or Accumulating.

Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization & Development Journal, 23*(3), 145-157.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*.Bursa: Aktüel Yayınları.

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.

Salvucci, S., Walter, E., Conley, V., Fink, S. ve Saba, M. (1997). *Measurement error studies at the National Center for Education Statistics* (NCES). Washington D. C.: U. S. Department of Education, 115

Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama;* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıoğlu, Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 122-136.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior* (7th. Ed.). San Fransisco: John Wiley & Sons.

Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2011). Servant Leadership Behaviour Scale: A Hierarchical Model And Test Of Construct Validity. *European Journal Of Work And Organızational Psychology*,20(3), 416-436.

Sendjaya, S. ve Sarros, C. J. (2002). Servant Leadership: Itsorigin, Development And Application In Organizations. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 9(2), 57-64.

Sendjaya, S. ve Pekerti, A. (2010). *Servant leadership as antecedent of trust in organizations.* 23 Ağustos 2020.

Serin, M. K. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Serrat, O. (2009). *Exercising servant leadership: Knowledge solutions*. Asian Development Bank 63, ss. 1–6

Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal,43*(2), 215-223.

Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). 'What'sYourStory? A Life-StoriesApproachTo Authentic Leadership Development'. *TheLeadershipQuarterly.16*(3): 395-417.

Sincar, M. ve Aslan, B. (2011).İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *10*(1), 571-595.

Sober, E. (1988). *The Nature of Selection. Evolutionary Theory in Philosophical Focus*. M.I.T. Press. x + 383 pp. (ISBN 0-262-19232-2).

Sokol, S. (2014). "*Servant Laedership And Employee Commitment To A Supervisor",* International Journal Of Leadership Studies, 8(2), 88-104.

Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant- Leadership* (8th ed. ). New York: Wiley and Sons.

Spears, L. C. (2004). Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, *34*, 7-11.

Stone, G. A., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant.*

Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior* (3th. Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık;*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şat, A. (2018). *Çalışanlarda örgütsel pasif-agresif davranışların yordayıcısı olarak yönetim tarzları algısı, örgütsel adalet algısı ve kişilik.* Yayımlanmamış doktora tezi.Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Şimşek N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik.* Konya: Tablet Kitabevi.

Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ş. M. (2013).*Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M (2019). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (On birinci baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Pagem Akademi, Ankara.

Taştan, S. ve Kalafatoğlu, Y. (2015).Algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 20(3),307-328.

Taylor, S. (2002). Creating sustainable organizations through servant leadership. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 4*(4), 223-233.

Türk Dil Kurumu (2019). *Türk Dil Kurumu* resmi internet sitesinden 5 Temmuz 2020 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php adresinden alınıştır.

Temiz, E. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri;* Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Tengilimoğlu, D. (2005).Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*, 1-16.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005).İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi, *Milli Eğitim Dergisi, 33*(166), 98-111.

Teyfur, M. ve Teyfur, E. (2017). Liderlik., Y. Çelikten. (Ed.), *Eğitim, örgüt ve liderlik* içinde (219-239). Konya: Eğitim Yayınevi.

Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi);Atılım Üniversitesi, Ankara.

Torlak, G. N. (2008). *Organizasyon Teorileri* (Birinci bası). Ankara: Beta Basım.

Tortop, N. (1985). *Yönetim bilimine giriş.* Kalite Matbaası.

Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Yargı Yayınları.

Tosun, K. (1982). *İşletme yönetimi.* Savaş Yayınları.

Tuncer, D. Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 9. Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). Liderlik., S. Turan. (Ed.), *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* içinde (293-331). Ankara: Pegem Akademi.

Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış.*Ankara: Detay Yayıncılık.

Türkel, A. U. (1999). *Globalleşen dünyanın lider yöneticilerine.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi;* Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Uğurlu, C. T. (2015). Etik liderlik., N. Konan. (Ed.), *Eğitim yönetiminde yeni liderlik yaklaşımları* içinde (43-73). Ankara: Pegem Akademi.

Uğurlu, C. T. (2017). *Okul yönetimi ve liderlik; Okul yönetimi.* Ankara: Anı.

Ulutaş, M. (2015). *Yükseköğretimde Bilişim Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Üniversite Kültürü Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda Algılanan Hizmetkâr Liderlik Düzeyinin İncelenmesi; *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.

Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

Uygur, A. (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap. satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47(7), 801-828.

Uzlar, B. (2019). *İstanbul'daki lise müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları.* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünal, M. (2012*). Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Üstüner, M. (2016). *Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 22(3).

Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2019). *Liderlik Yeni Yaklaşımlar*. İzmit: Umuttepe Yayınları.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Waddell, J. T. (2006). Servant Leadership. Servant Leadership Research Roundtable, *The School of Leadership Studies,* Regent University.

Wıener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View. *Academy of Management Review,* 7-3.

Winston, B. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model. Servant Leadership Research Roundtable, The School of Leadership Studies,* Regent University.

Wis, R. M. (2002). The Conductor as Servant-Leader. *Music Educators Journal*, *89*(2), 17-23.

Yakut, S. (2020). *Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: Çanakkale ili örneği;* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi;*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi);Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Yavuz, H. (2020). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki;* Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 316.

Yenisu, E. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri, s. Kavramsal Bir Çözümleme, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.

Yeşil, A. Y. (2016). *Psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi: kadrolu, sözleşmeli ve ücretli öğretmenler üzerine bir araştırma.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek lisans tezi.

Yıldırım, A. (2017). *Kurumsal kültürün oluşumu ve sürdürülebilirliğinde hizmetkâr liderliğin rolüne ilişkin bir araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya. Doktora Tezi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies (Elektronik*), 8(6), 853-879.

Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmalar.* 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Yılmaz Doğan, M. (2017). *Ortaokul öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2016) *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Yüksek lisans tezi.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Çev. Ed. Çetin, Ş. ve Baltacı, R.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Eserin orjinali 8. baskı olarak 2013'te yayımlandı).

Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing forum*36 (2), 14-22.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (Üçüncü basım).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

## EKLER

### EK1: Kişisel Bilgi Formu

**Sayın Katılımcı,**

Bu araştırmanın amacı, **okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi** belirlemektir. Ankete verdiğiniz yanıtlar kesinlikle şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, elde edilecek veriler sadece **bilimsel amaçlı** kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

| | |
|---|---|
| **Cinsiyetiniz** | ( ) Kadın ( ) Erkek |
| **Öğretim Kademesi** | ( ) Okulöncesi ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise |
| **Öğrenim Durumu** | ( ) Lisans ( ) Lisansüstü |
| **Hizmet Süresi** | ( ) 1 Yıldan Az ( ) 1-3 Yıl ( ) 3 Yıl Üzeri |
| **İstihdam Tipi** | ( ) Ücretli ( ) Sözleşmeli ( ) Kadrolu |

## EK 2: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Değerli Katılımcı;

Bu bölüm hizmetkar liderlik davranışlarını değerlendirmek üzere hazırlanmıştır. Her bir ifadenin yanında **"Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Bazen", "Çoğu Zaman"** ve **"Her Zaman"** seçenekleri yer almaktadır. Her bir ifadeyi dikkatlice okuduktan sonra, buna ne derecede katıldığınızı ya da katılmadığınızı uygun rakamı (1-5 arasında gösterilen) seçerek işaretleyiniz. İçtenlikle cevapladığınız için teşekkür ederim.

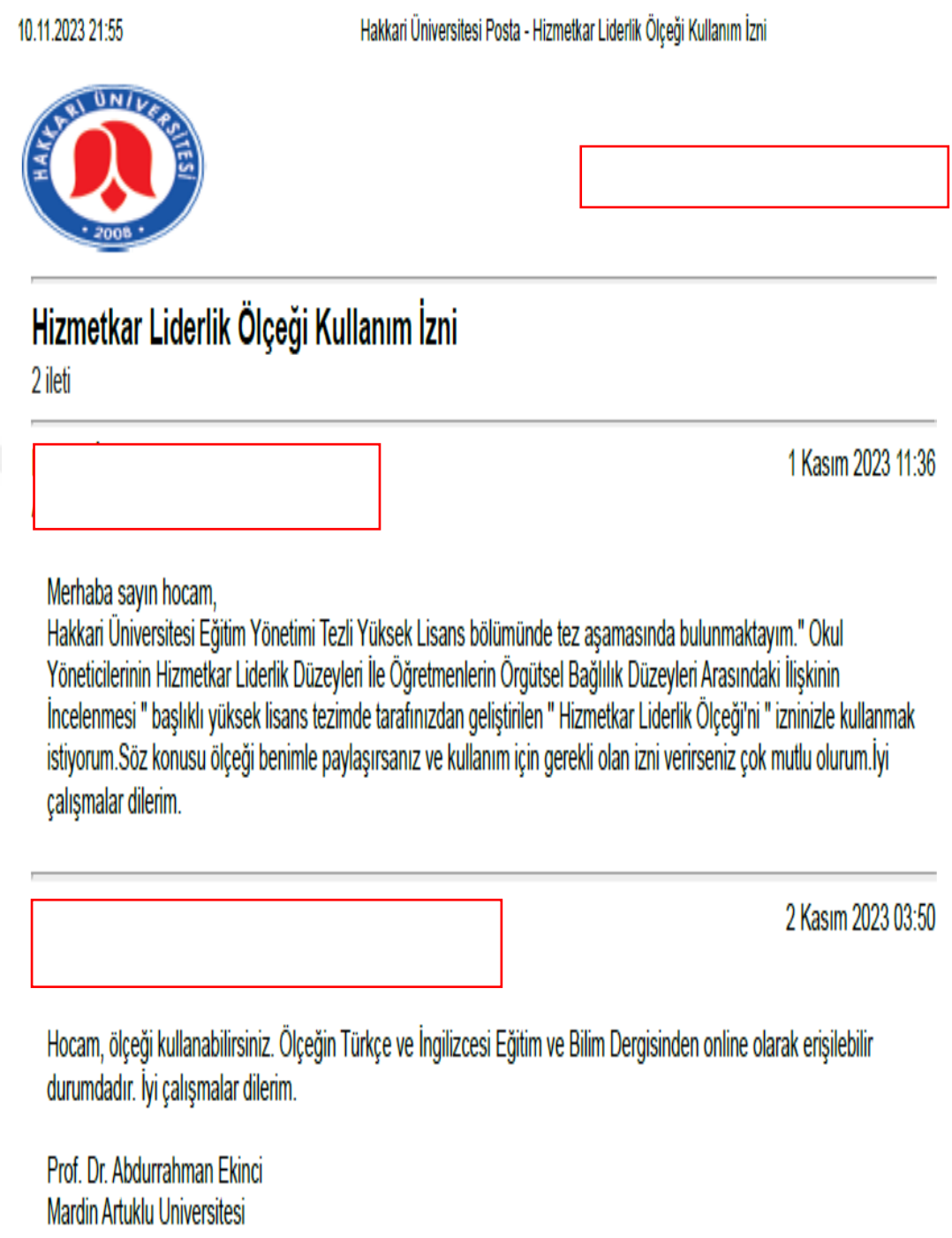
| Madde No | Lider | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kendisinden önce, çalışanlarını düşünür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba harcar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Herhangi bir karşılık beklemeden bana destek olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yararına olanı düşünerek özveride bulunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Kişiliğime saygı gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Kötü günlerimde yanımda olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Bana inisiyatif vererek önümü açar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Bana değer verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Hakkımda ne düşündüğünü bana hissettirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Duygu ve düşüncelerimi doğru olarak anladığını bana hissettirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Duygu ve tepkilerime karşı duyarlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Duygularımı doğrudan ifade etmesem de beni çok iyi anlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Mesleğimde başarılı olmam için beni sürekli destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluşturur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Bakış açımla durumlara ve olaylara bakabilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Günün her vakti ulaşılabilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Sorunlarımı etkin olarak dinler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Vereceği kararlarda ölçülü olmaya özen gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Yapılan bir yanlışa gösterdiği tepkide ölçülüdür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Başarıyı takdir eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Çalışanlarına güvenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Çalışanlarının hatalarını bağışlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Çalışanlarına karşı kin beslemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | İmtiyazlı kişi veya grupların oluşmasına müsaade etmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Kurumda güvenilir biri olarak kabul görür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | İçi dışı birdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Sözleri ve zihnindeki hedefleri farklı değildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Hatalarını kabul eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Özeleştiri yapmaktan çekinmez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Kişisel amaç ve kazanımlarından çok, değer ve ilkeleri önceler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Kendisine yönelik övgü sözlerinden hoşlanmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Kendisinden söz etmekten hoşlanmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Kibirli davranışlardan uzak durur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## EK 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

| Maddeler | Kesinlikle Katılmıyorum (1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım (3) | Katılıyorum (4) | Tamamen Katılıyorum (5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder. | | | | | |
| 2. Bu okulun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum. | | | | | |
| 3. Okuluma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum. | | | | | |
| 4. Bu okula karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum. | | | | | |
| 5. Bu okulda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum. | | | | | |
| 6. Bu okulun benim için çok özel bir yeri vardır. | | | | | |
| 7. Şu anda bu okulda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir. | | | | | |
| 8. Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi. | | | | | |
| 9. Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur. | | | | | |
| 10. Bu okuldan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır. | | | | | |
| 11. Eğer bu okula kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim. | | | | | |
| 12. Bu okuldan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur. | | | | | |
| 13. Bu okulda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum. | | | | | |
| 14. Eğer bu okuldan ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | | | | | |
| 15. Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim. | | | | | |
| 16. Bu okul benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor. | | | | | |
| 17. Bu okuldaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu okuldan ayrılmam. | | | | | |
| 18. Bu okula çok şey borçluyum. | | | | | |

**EK 4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Kullanım İzni**



10.11.2023 21:55 Hakkari Üniversitesi Posta - Hizmetkar Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

2 ileti

1 Kasım 2023 11:36

Merhaba sayın hocam,
Hakkari Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans bölümünde tez aşamasında bulunmaktayım." Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " başlıklı yüksek lisans tezimde tarafınızdan geliştirilen " Hizmetkar Liderlik Ölçeği'ni " izninizle kullanmak istiyorum.Söz konusu ölçeği benimle paylaşırsanız ve kullanım için gerekli olan izni verirseniz çok mutlu olurum.İyi çalışmalar dilerim.

2 Kasım 2023 03:50

Hocam, ölçeği kullanabilirsiniz. Ölçeğin Türkçe ve İngilizcesi Eğitim ve Bilim Dergisinden online olarak erişilebilir durumdadır. İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Abdurrahman Ekinci
Mardin Artuklu Universitesi

## EK 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni



10.11.2023 21:54 Hakkari Üniversitesi Posta - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni**

2 ileti

29 Ekim 2023 16:53

Merhaba sayın hocam,
Hakkari Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans bölümünde tez aşamasında bulunmaktayım." Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi " başlıklı yüksek lisans tezimde tarafınızca Türkçe'ye uyarlanan " Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni " izninizle kullanmak istiyorum.Söz konusu ölçeği benimle paylaşırsanız ve kullanım için gerekli olan izni verirseniz çok mutlu olurum.İyi çalışmalar dilerim.

Virüs yok.www.avast.com

29 Ekim 2023 17:39

Sn. Murat İLHAN,
Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni çalışmalarınızda memnuniyetle kullanabilirsiniz. Ölçek ekte sunulmuştur. İyi çalışmalar diliyorum.
Sevgilerimle.
Doç. Dr. Abidin DAĞLI

[Alıntılanan metin gizlendi]

3. ÖRGÜTSEL BAĞ ÖLÇEĞİ Dağlı.pdf
567K

## EK 6: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.12.2023-71068

T.C
HAKKARİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KURUL KARARI**

| Oturum Tarihi | Oturum Saati | Oturum Sayısı |
|---|---|---|
| 25.12.2023 | 11:00 | 2023/137 |

Kurul Karar No
1

25.12.2023 tarihinde saat 11:00'da Prof.Dr. Can YILMAZ başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konu/konuları görüşmüş ve aşağıdaki karar/kararları almıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Emrah GÜL'ün "Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hakkâri Örneği" başlıklı çalışmasının etik açıdan uygun bulunmasına ve konunun Rektörlük Makamına arzına;

Oy birliği ile karar verilmiştir.

Kurul Üyeleri:

Prof.Dr. Can YILMAZ
Başkan

| | |
|---|---|
| Doç.Dr. Mustafa AKMAN<br>Üye | Prof.Dr. Turgay ÖZGÜR<br>Üye |
| Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN<br>Üye | Prof.Dr. Mehmet Cevher MARIN<br>Üye |
| Prof.Dr. Şevket ŞİMŞEK<br>Üye | Av. Mehmet TANLAK<br>Üye |

Raportör:
Nurcan ÖNEN
Bilgisayar İşletmeni

Belge Doğrulama Kodu :*BSD3H15LN2* Pin Kodu :93742 Belge Takip Adresi : https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5585&eD=BSD3H15LN2

Adres:Merzan Mah. Küçük Sanayi Sitesi Arkası 433. Sok. No:51
Merkez/HAKKARİ
Telefon:(0438) 2121212 Faks:0 438 212 1211
Elektronik Ağ:www.hu.edu.tr
Kep Adresi: hu@hs01.kep.tr

Bilgi için: Nurcan ÖNEN
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Tel No: 1653

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## EK 7: Araştırma İzni

T.C.
HAKKÂRİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-84672772-604.02-95579912 31.01.2024
Konu : ARAŞTIRMA İZNİ
(Murat İLHAN)

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Hakkari Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 17/01/2024 tarihli ve 72816 sayılı yazısı

Hakkari Üniversitesi Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yükseklisans Programı 221422004 numaralı öğrencisi Murat İLHAN "Öğretmen Algılarına göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hakkari İli Örneği " isimli yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla Müdürlüğümüze bağlı tüm okullarda araştırma yapmak için izin istemektedir.

Söz konusu araştırma Müdürlüğümüz Eser İnceleme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, uygulamasında herhangi bir sakınca olmadığına komisyon üyelerince karar verilmiştir.

Anılan çalışmanın kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızcada uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Sabah SAKLI
Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR
Nurettin YILMAZ
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için:
Telefon No : Unvan : Memur
E-Posta: İnternet Adresi: Faks:
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 9b6c-e4f7-3c47-8b0a-6305 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Murat İLHAN

Doğum Yeri ve Tarihi:

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/ Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık

Yüksek Lisans Öğrenimi: Hakkâri Üniversitesi/ Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Yabancı Diller : İngilizce

### BİLİMSEL FAALİYETLERİ

A) Bildiriler: -

### İLETİŞİM

E-Posta Adresi :

Tarih :25/06/2024