T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ŞİRKET BAŞARISINA ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ; EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLCAN YONGA

İSTANBUL, 2021

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ŞİRKET BAŞARISINA ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ; EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülcan YONGA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. EZGİ YILDIRIM SAATÇİ

İSTANBUL, 2021

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	
Öğrencinin Adı Soyadı:	
Tezin Adı:	
Tez Savunma Tarihi:	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	**İmza**
Tez Danışmanı:		
2. Üye :		
3. Üye :		

TEŞEKKÜR

Tez yazım süresince, her aşamasında bana destek olan, beni her konuda destekleyen ve deneyimlerini benden esirgemeyen çok kıymetli sayın hocam Doç. Dr. Ezgi YILDIRIM SAATÇİ ‘ye, tez jürimdeki kıymetli hocalarıma, tez yazım aşamasında gösterdikleri destek ve sabır için eşim Ömer YONGA ve kızım Birce’ye, kız kardeşim Ceren TABAKOĞLU ve annem Hafize TABAKOĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince veri toplamamda yardımcı olan ve süreçte desteğini eksik etmeyen sevgili çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

İSTANBUL, 2021 GÜLCAN YONGA

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ŞİRKET BAŞARISINA ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ; EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Gülcan YONGA

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ezgi Yıldırım SAATÇİ

Ocak 2021, 108 Sayfa

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığına ve dolaylı olarak kurum başarısına olan etkisi eğitim sektörü baz alınarak incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, eğitim sektöründe aynı kurumda fakat farklı görevlerde çalışan 10 adet katılımcı olarak seçilmiştir. Araştırmayı gerçekleştirirken katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Soruların açık uçlu seçilmesinin nedeni, katılımcıların cevap verirken kalıplar veya şıklarla sınırlı kalmayıp daha özgür bir şekilde kendilerini ifade etmesinin amaçlanması ve katılımcılardan daha detaylı cevaplar alabilmektir. Araştırma ile ilgili nitel veri analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Nvivo programı ile sınıflandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Sektörü

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE INSTRUMENT ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON COMPANY SUCCESS; EDUCATION SECTOR EXAMPLE

Gülcan YONGA

Master's of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Ezgi Yildirim SAATÇİ

January 2021, 108 Pages

In this study, the effect of transformational leadership on the organizational commitment of employees and indirectly on the success of the organization was examined on the basis of the education sector. The sample of the study was chosen as 10 participants working in the same institution but in different positions in the education sector. While conducting the research, open-ended questions were asked to the participants. The reason for choosing open-ended questions is that the participants are not limited to patterns or choices, but are aimed to express themselves freely and receive more detailed answers from the participants. Qualitative data analysis related to the research was made. The obtained data were classified with the Nvivo program and content analysis was performed.

Keywords: Organizational commitment, Transformational Leadership, Education Sector

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
1. GİRİŞ 1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA GENEL BAKIŞ 5
2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMLANMASI 5
2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI 6
2.2.1 Davranışsal Bağlılığa Genel Bakış 7
2.2.1.1 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı 7
2.2.1.2 Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı 9
2.2.2 Tutumsal Bağlılığa Genel Bakış 11
2.2.2.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı 12
2.2.2.2 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı 13
2.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı 15
2.2.2.4 Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı 16
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI BELİRLEYEN BAZI UNSURLAR 22
2.3.1 Kişisel Etmenler 23
2.3.2 Eğitim Unsuru 23
2.3.3 Yaş Unsuru 24
2.2.4 Cinsiyet Unsuru 26
2.2.5 Kurum/Örgüt Kültürü Algısı Unsuru 27
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 28
3.1 DÖNÜŞÜM KAVRAMI ve SOSYAL SİSTEMLERDE DÖNÜŞÜM 28
3.2.DÖNÜŞÜM İÇERİSİNDEKİ ÖRGÜTLER 31
3.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 33
3.4 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ AŞAMALARI 35
3.5 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ BOYUTLARI 39
3.6 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BAZI TEMEL ÖZELLİKLERİ 41
4. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KURUM BAŞARISI VE KURUMSAL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ 48
4.1 DÖNÜŞÜM KAVRAMININ EĞİTİMDEKİ YERİ 48
4.2 EĞİTİMLİ İNSAN ALGISI ve ÖZELLİKLERİ 55

4.3 ÖĞRENİM VE ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ.....56
4.4 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİMİZDE DÖNÜŞÜMÜN GEREKLİLİĞİ.....58
4.5 OKUL DÜZEYİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 59
4.6 DÖNÜŞÜMCÜ EĞİTİM LİDERİNİN NİTELİKLERİ 62
4.6.1 Kişilik Özellikleri ve Erdemler 63
4.6.2 Değişimde Ana Faktör Olarak Okul Müdürleri 64
4.6.3 İdareci Olarak Okul Müdürleri 64
4.6.4 Okul Toplumunun Eğitiminin Sağlayıcısı Olarak Okul Müdürleri 65
4.7 OKULLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ETKİSİ 69
5. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA SORULARI 72
5.1 ARAŞTIRMA MODELİ 72
5.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 72
5.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM.....73
5.3.1 Sorular 73
5.3.2 Katılımcılar.....74
6. BULGULAR 75
7. SONUÇ.....94
KAYNAKÇA 99
EKLER 106
EK 1: Mülakat Soruları.....107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4. 1: Sanayi toplumu eğitim paradigması ve bilgi toplumu eğitim paradigması .. 54
Tablo 5. 1: Katılımcıların demografik özellikleri 74
Tablo 6. 1: Araştırma sorularında kullanılan kelime sıklığı ve ağırlıklı yüzdesi 76
Tablo 6. 2: Cevapların Pearson korelasyon katsayısı ve Jaccard benzerlik katsayısı 79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Tutumsal bağlılık yaklaşımı 11
Şekil 2. 2: Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık modeli 17
Şekil 2. 3: Örgütsel bağlılığın belirleyicileri 22
Şekil 6. 1: Araştırma sorularına yönelik kelime bulutu analizi 75
Şekil 6. 2: Araştırma sorularında örgütsel bağlılık konu başlığı altındaki sorulara verilen cevaplardaki sık geçen kelimelerin analizi 77
Şekil 6. 3: Araştırma sorularında dönüşümcü liderlik konu başlığı altındaki sorulara verilen cevaplardaki sık geçen kelimelerin analizi 78
Şekil 6. 4: Katılımcıların cevaplarının kümeleme yöntemi ile benzerlik analizi 79
Şekil 6. 5: Katılımcıların yaşları ile kurumda çalışmak istedikleri yıl miktarları 82
Şekil 6. 6: Kurum kelimesi kelime ağacı analizi 83
Şekil 6. 7: Düşünüyorum kelimesinin kelime analizi 84
Şekil 6. 8: İçin kelimesinin kelime analizi 86
Şekil 6. 9: Lider kelimesinin kelime analizi 87
Şekil 6. 10: Sorumluluk kelimesinin kelime analizi 88
Şekil 6. 11: Davranış kelimesinin kelime analizi 90
Şekil 6. 12: Proje modeli 90

1. GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, şirket kültürünün oluşması ve devamlılığın sağlanması konusunda son zamanlarda en çok değinilen ve araştırılan konulardan birisi olmuştur. Kurumlar, karşılaştıkları zor koşulları ve engelleri aşabilmek için çalışanlarının memnuniyetinin ve bağlılığının en önemli unsurlar arasında olduğunun bilincindedir. Çalışanlar o kurumu var eden, ayakta tutan, vizyonunu oluşturan ve misyonunu yerine getiren yapıtaşlarıdır ve kurumun devamlılığı için varlıkları elzemdir. Kurumların zor koşulların üstesinden gelebilmesi ve daha da güçlü bir şekilde ileriye yönelik ilerleyebilmeleri için; kurumun vizyonuyla çalışanların vizyonunun uyuşması, çalışanların kurumun amaçlarını benimseyip destek olmak için çaba göstermesi ve çalışanların uzun süreler verimli bir şekilde bulundukları kurumda çalışmak istemeleri önemlidir. Genel anlamda baktığımızda bütün koşullar iyiyken sağlanan çalışan memnuniyeti ile kurumların göz ardı edebildiği bu örgütsel bağlılık kavramının, ekonomik kriz gibi şirketlerin küçülmeye gittiği dönemlerde ya da pandemi gibi çalışma düzenini tamamen değiştiren günümüz dünyasında (COVID-19) çok daha fazla önem kazandığı görülmektedir.

Bahsedilen zorlu dönemlerde kurumların ayakta kalmalarına yardım etmesi, kurum kültürüne olan direkt etkisi ve kurumların gelişmesi için de önem arz etmesi nedeniyle bu konuya verilen önem özellikle son yüzyılda kurum sayılarının artışıyla doğru orantılı sayılabilecek şekilde artmıştır. Örgütsel bağlılık kavramına verilen önemin artmasıyla birlikte farklı disiplinler tarafından da ele alınması; bu kavramın tanımı, sınıflandırılması ya da kurum başarısıyla ilişkileri açısından çok fazla yaklaşımın ve araştırmanın paylaşılmasına neden olmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı literatürde arandığında çok farklı tanımlamalar, sınıflandırmalar ve araştırmalarla karşılaşmak mümkündür. Becker ve Salancik yaklaşımlarında örgütsel bağlılığı *Davranışsal* Bağlılık altında ele alırken; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer'in yaklaşımlarımda *Tutumsal Bağlılık* altında bir sınıflandırma görürüz.

Davranışsal Bağlılık yaklaşımlarında kişinin kurumunda karşılaştığı çeşitli faktörlere karşı bir davranış geliştirdiği ve bu davranışlarında tutarlı olmak adına halihazırda süregelen alışkanlıklarını, davranışlarını ve sorumluluklarını devam ettirmeye yönelik bir eğilimde bulunduğuna dair fikirler paylaşılmıştır. Buradaki örgütsel bağlılık kişinin kurumla direkt bağından çok, kişinin kurum sayesinde tetiklenen ama kendi geliştirdiği davranışlara bağlılığı olarak düşünülebilir. Burada herhangi bir kurum için kişi tarafından aynı davranışların geliştirilebileceği düşünülmemelidir. Çünkü bu bağlanılacak davranışların geliştirilmesinde de birçok faktör etkili olabilir. Örneğin her davranış bağlanılacak bir davranış olmak zorunda değildir. Kişinin çevresindeki faktörlere gösterdiği tepkilerin sürdürülebilir olup olmadığı, takdir görüp görmediği, çoğunluğa uyup uymadığı gibi birçok çevresel faktör veya olanak bu davranışların geliştirilmesinde etkili olacaktır.

Tutumsal Bağlılık yaklaşımlarına baktığımızda ise yine farklı faktörlerden tetiklenen ve farklı şekillerde incelenen bağlılık türlerine değinilse de ortak bazı noktalardan bahsedilebilir. Tutumsal Bağlılık yaklaşımlarında ortak olarak görülebilecek noktalardan biri bu yaklaşımlarda duygusal, rasyonel ve ahlaki niteliklerin barınıyor olmasıdır (Gül 2002, s.37). Bu yaklaşımlarda çalışan kişinin kurum kültürüyle yakaladığı sinerjiye bağlı olarak rasyonel bir çerçeveye oturtabildiği, bulunduğu kurumda devam etmeye yönelik gösterdiği ilgiyle doğru orantılı olan bir bağlılık kavramının varlığından söz edilebilir.

Örgütsel Bağlılık sınıflandırmaları ve tanımlamalarının çeşitliliğine ek olarak bu kavramın belirleyicilerinden biri olarak kişisel faktörlerin etkisi de yadsınamaz. Yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi birçok kişisel faktör, bu bağlılığın gelişmesinde önemli bir yere sahip olarak nitelendirilmiştir.

Bütün bu farklı etmenlere bağlı olarak ele alınan örgütsel bağlılık kavramı; farklı sınıflandırmalara, farklı yaklaşımlara konu olması ya da farklı disiplinlerce ele alınmasının yanı sıra kurum başarısı ile de doğrudan bir etkileşim içindedir. Kurumu var eden çalışanların kuruma olan bağlılıkları, kurumun içinden geçtiği zor zamanları atlatması ve/veya başarılarını artırarak yoluna devam edebilmesi için önemli bir kriterdir. Örgütsel bağlılık kişiden kişiye, kurumdan kuruma değişebilecek oldukça sübjektif bir

konu olmasına rağmen, oluşturulmak istenen kurum kültürüne bağlı olarak örgütsel bağlılığı tetikleyecek, çalışanlarda direkt ya da dolaylı olarak etki bırakacak liderler/yöneticiler olabileceği de bir gerçektir. Dönüşümcü Liderlik kavramı tam da bu noktada incelenmesi gereken, örgütsel bağlılık için bir kurumda neler yapılabileceğine dair bize ipuçları verebilen bir kavramdır. Bu kavramın incelenmesinde değinilen farklı aşamalar ve boyutlar olmasıyla birlikte, dönüşümcü lider denildiğinde en çok üzerinde durulan nokta dönüşümcü liderliğin özellikleridir. Karizmatik etkiye sahip olmaktan güvenilirliğe, yaratıcılıktan mizah anlayışına kadar birçok özellik dönüşümcü liderlerin ortak bir vizyon oluşturmak ve çalışanların bağlılığını güçlendirmek için sahip olması gereken özellikler olarak incelenmişlerdir.

Bu çalışmada da belirlenmiş bir kurum üzerinden örgütsel bağlılığa dair çalışanlar üzerinde incelenen bulgular, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıkları üzerinden bir analize oturtularak sunulmaya çalışılmıştır. Kurum çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarının, örgütsel bağlılık kavramının ve dolaylı olarak kurum başarısının dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisi eğitim sektörü bazında ele alınmıştır. Araştırma kısmında, eğitim sektöründe farklı görevlerde çalışan katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Araştırmada nitel veri analizi yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı detaylı bir şekilde ele alınmış, yapılan literatür araştırmaları paylaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığa farklı yaklaşımlar, örgütsel bağlılık ile şirket başarısı arasındaki ilişki, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler gibi alt başlıklara değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınmış, yapılan literatür araştırmaları paylaşılmıştır. Dönüşüm kavramı, Dönüşümcü liderlik kavramı, Dönüşümcü liderliğin aşamaları, Dönüşümcü liderliğin özellikleri gibi kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise eğitim sektöründe dönüşümcü liderliğin etkilerine değinilmiştir. Bu bölümde yapılan literatür araştırması maalesef diğer bölümlere oranla kaynak kısıtı nedeniyle detaylandırılamamıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma modeli ile ilgili paylaşım yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak, eğitim sektöründe farklı görevlerde çalışan katılımcılara, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edilerek bulgular paylaşılmıştır. Beşinci ve son bölümde bulgulardan elde edilen sonuçlar ve öneriler paylaşılmıştır.

Bu araştırma ile, eğitim sektöründe, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ve dolayısıyla kurum başarısına etkisinin incelenmesinde literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA GENEL BAKIŞ

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın terimselleştirilmesinde, örgütsel bağlılık modeli olarak Allen ve Meyer'ın (1990) çalışmaları baz alınmıştır. İlk olarak, örgütsel bağlılığın tanımı, örgütsel bağlılık modellerinin zaman içerisinde tarihsel başkalaşımı ve bu zaman zarfında geliştirilen teorilere değinilecek, ardından daha önce yapılan araştırma ve çalışmalara atıfta bulunarak örgütsel bağlılıkla ilgili teorik bir çerçeve çizilecektir.

2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMLANMASI

Örgütsel bağlılık terimi ilk kez Whyte tarafından 1956'da ele alınmıştır. Whyte, 1956'da yayınlanan "Örgütsel Adam" başlıklı çalışmasında, örgütsel bağlılığın şirkete ve kişiye verebileceği potansiyel zararı tartışmıştır. Kavram, 1961'de Etzioni tarafından sınıflandırılmıştır. 1974'de ise Porter tarafından geliştirilen ölçek sayesinde ölçülmeye başlanmıştır. Adından Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi araştırmacıların da içinde bulunduğu birçok farklı kişi aracılığı ile ayrıntılı olarak incelenmiştir (Bakan 2011, s. 8). Örgütsel bağlılığın belirleyici unsurları ve sonuçlarını araştırıp ele alan birçok çalışma halihazırda literatürde yer almasına rağmen, kavramı tanımlama konusunda varılabilecek bir ortaklık bulunamamıştır. Kavramın ortak bir tanımının olmaması, kavramı çok yönlü ele almaya olanak sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990, s. 1) tarafından "*işgören ve örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir bağ*" olarak; O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493), tarafından ise "*kişinin örgütün hedef ve değerlerini ne derece içselleştirdiğini yansıtan ve kişinin işletmeye karşı hissettiği psikolojik bir bağ*" olarak tanımlanmaktadır.

1950'lerden beri araştırılan bağlılık kavramı, literatürde en çok çalışılan konulardan biri olmaya devam etmektedir. Bunun yanı sıra terimin farklı parametrelerle olan ilişkisini belirleme konusundaki ilgi de popülerliğini korumaktadır. Bu süregelen ilgi sayesinde, bağlılık kavramı teorik ve bilimsel olarak daha da zenginleştirilmiş ve geliştirilmiştir. Gerçekleşen gelişmelerden ilki, bağlılık teriminin yapısıyla ilgilidir. Daha önce de vurgulandığı gibi, bağlılık teriminin literatüre girmesiyle, bahsedilen terim, birçok farklı araştırmacının da tanımında farklı şekillerde yer almıştır. Yapılan farklı kavram

tanımlamaları, bazen kafa karışıklığına sebep olarak çalışmanın sentezlenmesini zorlaştırsa da kavramı geliştirmiştir. Önceden tek bir boyut olarak görülen bağlılık terimini artık çoğu araştırmacı çok boyutlu olarak kabul etmektedirler. Araştırmacılar yeni bir bağlılık tanımı geliştirdiklerinde, bu tanımla ortaya çıkan boyutların anlamlandırılması ortaya çıkabilecek sayısız karmaşıklığı önlemektedir. Bu şekilde, araştırmacılar, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmada uzun bir yol kat etmiş olmaktadırlar. Örgütsel bağlılığın, kişinin şirketle olan psikolojik bağını daha derinlemesine keşfedebilmek için, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir. Bu bağlılık, çalışan ile şirket arasında oluşan ve çalışanın o şirkette çalışmaya devam etmesini sağlayan bir bağdır. Ayrıca bağlılık sadece örgütsel olmayabilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanların sadece organizasyon, kurum, kuruluş veya şirketlerine değil, mesleklerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına da bağlı hissettiklerini göstermektedir. Bağlılık kavramı yıllardır örgütsel davranış alanındaki profesyoneller tarafından incelenen bir konu iken, son zamanlarda sosyal psikoloji, sosyoloji, endüstriyel ve örgütsel psikoloji gibi çeşitli alanlarda ele alınmaya başlanmıştır ve yapılan çalışmalar, bu alanların literatürlerine katkıda bulunmuştur (Meyer ve Allen 1984, s. 538).

Bütüncül bir örgütsel bağlılık perspektifi oluşturmak için, bu bağlılığı çok boyutlu bir terim şeklinde kabul etmiş olan araştırmacıların açıklamaları çalışmanın bir sonraki bölümünde verilmektedir. Genel anlamda bakıldığında araştırmacılar, kavramı, tutum ve davranışsal bağlılık olarak iki başlık altında kategorize etmektedirler. Bu yapılan sınıflandırmalara bakıldığında içeriklerinde bazı farklılıklar mevcuttur. Bu sebeple bu farklılıklar da tartışılacaktır.

2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Geçtiğimiz 60 sene içinde, çalışanın organizasyonuna bağlılığı ile organizasyonun ve çalışanlarının özellikleri arasındaki ilişkiye çok dikkat edildiği gözlemlenmektedir (Meyer ve Allen 1984, s. 538). Çalışmanın başlangıcında değinildiği üzere, araştırmacıların farklı bakış açıları ile konuya yaklaşımı, örgütsel bağlılık terimi ile ilgili birçok tanımın ortaya çıkmasına ve bu tanımların çatışması ile ortak bir tanımlama için

fikir birliğine varılmamasına neden olmuştur. Bu durum da kavramın ölçülebilir bir metoda dönüştürülmesini güç hale getirmektedir. Son zamanlarda bağlılık kavramını kategorize ederken en çok benimsenen yöntem, Mowday ve diğ. (1982) yapmış olduğu çalışma ile ortaya konulan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kategorizesidir. (Oliver 1990, s. 19).

2.2.1 Davranışsal Bağlılığa Genel Bakış

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili güçlü iki yaklaşım vardır. Bahsedilen yaklaşımlardan birincisi Becker'in "Yan Bahis Teorisi Yaklaşımı", ikincisi ise Salancik'in "İç Tutarlılık Yaklaşımı" (1977) olarak gösterilebilir. Literatürdeki bu yaklaşımların ikisi de tutum ve davranış tutarlılığı varsayımına göre hareket etse de, bağlılığı etkileyen unsurlar hakkında birbirinden ayrı çıkarımlara varmaktadırlar. Bu nedenle, bu yaklaşımlar detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.1.1 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Becker (1960), örgütsel bağlılığı tanımlamak amacıyla "yan bahis" yaklaşımını ortaya koymuştur. Becker'e (1960) göre, çalışanlar yan bahisler yaparak tutarlı davranışları, bu davranışlarla doğrudan ilişkili olmayan menfaatleriyle ilişkilendirmektedirler. Bu yaklaşımda çalışan, kendi gözünde değer verdiği bir şeye bahis koymaktadır. Sözü edilen bahis, zaman, efor, para, mevki vb. olabilir. Yaklaşıma göre, normal işleyişinin dışında tutarsız davranış sergileyen çalışan, bu durumun kendisinin aleyhine olduğunu ve bahse koyduklarını kaybedeceğini hissettiği anda, eğer bu kayıpları göze alamıyorsa tutarsızlığından uzaklaşıp normal davranış serisine dönmeye niyetlenecektir. Bu temelde Becker (1960), bir kişinin kuruluşuna karşı hissettiği sadakati, "şirketten ayrılırsa kaybedeceklerini düşünmesi ve içten içe değer verdiği bu şeyleri kaybetmeyi göze alamaması neticesinde şirkette çalışmayı bırakamaması dolayısıyla da şirketiyle arasında olan ilişkiyi sürdürmesi" olarak açıklamaktadır. Araştırmacıya göre, bir kişinin kuruluşuna karşı hissettiği bağlılık ile değerli olarak nitelendirdiği şeyler arasında pozitif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, kişinin yatırımı ile örgütsel bağlılığı arasında doğru orantı olduğu söylenebilmektedir. Kişilerin yatırımları arttıkça kuruma daha bağlı hale

gelmektedirler, tam tersi olarak, yatırımları önemini yitirdiğinde ise veya yatırımlarının yerini alacak olası alternatiflerle karşılaştıklarında ise kişilerin kuruluşuna olan bağlılıkları azalmaktadır. Becker'in (1960) yaklaşımında, davranışları nedeniyle kişi değer verdiği şeye ulaşabildiği için, davranışlar, bireyin hedefine ulaşabilmesi için bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu hedeflere ulaşmak, davranışları tekrarlama eğiliminin arkasında yatan ana unsur olarak kabul edilmektedir.

Becker (1960), çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesine sebep olan dört tane faktörden bahsetmiştir. Yan bahis kaynakları şeklinde adlandırılan bu faktörler aşağıda listelenmiştir.

Kültürel Beklentiler:

Çalışan kişinin içerisinde bulunduğu toplum, şirketiyle olan yan bahis ilişkilerine tesir edebilmektedir. Örgüte bağlılığın ve uzun süreli istihdamın önemine ek olarak bu konuda yapılan baskının da fazla olduğu toplumlarda, örgütte görevli bireyin değer verdiği ve yan bahse koyduğu niteliği saygınlığı veya kredisi olacaktır. Bu durumda birey, şirket nezdinde itibarını kaybetmemek, başka bir tabirle saygınlığını korumak adına kuruluşa olan sadakatini göstermeye ve var olan ilişkisi ile bağlılığını sürdürmeye devam edecektir.

Bürokratik Faktörler:

Çalışanın kişinin davranışına dayanmayan ancak hissettiği sadakati fazlasıyla etkileyen bir başka faktör de içerisinde yer aldığı şirketin bulundurmuş olduğu bürokratik faktörlerdir. Çalışan kişinin uzun süredir içerisinde bulunduğu ve emeklilik ikramiyesi biriktirdiği kurumundan ayrılması gibi bir durumda bu ikramiye ve diğer maddi getirileri kaybetme olasılığı, bu faktörlere örnek olarak verilebilir. Çalışan birey, bürokratik düzenlemeler nedeniyle finansal yatırımlarını kaybetmek yerine, çalıştığı organizasyonda çalışmayı sürdürmeyi tercih etmesi neticesinde örgütsel bağlılık davranışı sergileyecektir.

Alışılmış Sosyal Roller:

Çalışan kişiler, kendilerine tayin edilmiş sosyal rollerini zaman içerisinde yadırgamamaktadırlar ve bu durum var olan mevcut davranışlarını sürdürmelerine olanak tanımaktadır. İş ve dolayısıyla şirket değişikliği nedeniyle kendilerine atanacak olan yeni

roller, çalışanlarda stres kaynağı olabilmekte ve çalışanlar bu durumu yaşamaktansa halihazırda olan iş ve şirketleri ile yallarına devam etme kararını alabilmektedirler. Başka bir deyişle, alışılmış bir rolden vazgeçmeleri gerektiği inancı, çalışanın kuruma bağlılığını artırabilir.

Sosyal Etkileşim:

Becker (1960), çalışanların sosyal süreçlerinden dolayı yan bahisler de oynayabileceğini açıklamıştır. Çalışan, çalıştığı kurumda, kendisi ile ilgili doğru ya da yanlış bir algı oluşturmaktadır ve zamanla bu algıyı daha uzun bir süre sürdürmek zorunda olduğu hissine kapılabilmektedir. Bu durumda, birey çevresinde oluşturduğu algıyı korumak amacıyla tutarlı davranmaya devam etmektedir.

Becker'e (1960) göre bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Her şeyden önce kişinin, kendi davranışının diğer çıkarlarını olumsuz etkilediğinin farkında olması gerekmektedir, yani kuruluşla ilişkisi olan kişi diğer istihdam fırsatlarından vazgeçmesi gerektiğinin anlamalıdır. İkincisi, kişinin tekrarlayan davranışları bir sonraki davranış biçimine rehberlik etmektedir ve tutarlı davranış dizisi bu şekilde oluşturulmaktadır. Üçüncü olarak ise, kendini adadığını hisseden kişi, tutarlı bir davranış sergilememesi halinde istenmeyen sonuçlar alacağını bilmelidir. Başka bir deyişle, kişi, kuruluşla bir yan bahis ilişkisinin varlığından haberdar olmalıdır. Becker'e (1960) göre, bağlılık her zaman kasıtlı veya gönüllü olarak başlamak zorunda değildir. Bir süre sonra kişi yapılan yatırımların farkına vardığında ve kuruluşla ilişki sona erdiğinde, yatırımlarını kaybetme korkusu, kişinin kuruluşla yan bahis ilişkisine girdiğine dair farkındalık yaratabilmektedir.

2.2.1.2 Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, "insanların davranışlarını psikolojik olarak benimsenmesi ve bu davranışa yol açan tutumlarının devamı" şeklinde tarif etmektedir. Salancik'in yaklaşımı, davranışlar ile tutumların arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunların arasında oluşabilecek bir çatışma durumunda bireyde gerginlik ve stres ortaya çıkabilmektedir. Bu gerilimden kurtulmak için kişi, davranış ve tutumu birbirlerine adapte edebileceği bir metodu seçmeye çalışacaktır ve bu şekilde iç tutarlılığını sağlamaya gayret edecektir

(İnce ve Gül 2005, s. 53). Davranışlarımızın nedenleri olarak tutum ve inançlarımız gösterilebilir. Bunun tam tersi olarak, bu tutum ve inançlarımız davranışlarımızın bir sonucu olabilir. Bu görüşe bakıldığında davranışlar tutumlardan daha somutken, tutumlar da davranışlara ziyade daha değişken ve gizli bir yapıya sahiplerdir. Davranışlar bir kez fark edildiğinde tersine çevrilemez. İç tutarlılığı sağlayabilmek adına soyut ve değiştirilebilir tutumlar, tutumlara kıyasla daha somut bir yapıya sahip olan davranışlara uyum sağlarlar. (Oliver 1990, s. 20). Kısacası, tutumlar davranışımıza rehberlik edebilmektedirler, bunun yanı sıra davranışı haklı çıkarmak ve doğrulamak amacıyla farklılaşabilmektedirler.

Salancik (1977), insanların her davranışa aynı bağlılığı göstermeyeceğini belirtmiştir. Ona göre sadakatin ortaya çıkabilmesi adına davranışın bazı özelliklere sahip olması şarttır. Salancik'a (1977) göre davranış istekli, açık ve kesin olduğunda, geri döndürülemez olduğunda ve başkalarının karşısında gerçekleştiğinde bağlılığa yol açmaktadır (Salancik ve Pfeffer 1978, s. 230).

Hem Becker hem de Salancik yaklaşımlarında, bağlılık için ana unsur olarak tutarlı davranışın önemi belirtseler de, birbirlerinden farklı oldukları bir nokta vardır. Becker'e (1960) göre bağlılık, bilinçli ve şevkle olmasa bile, kişi kaybedeceğini anladığında bilinçli hale gelebilmektedir Bu durumda kişi, organizasyonla var olan yan bahis ilişkisinin farkındadır ve ayrılırsa kaybedeceğine inanarak organizasyonla ilişkisini sürdürmektedir. Diğer bir deyişle, hedefe ulaşmak için bir araç oldukları için tutarlı davranışlar tekrarlanır. Salancik ise, çalışmalarında davranışlar ile tutumlar arasında bulunan uyumsuzluktan kaynaklanan stresin bireyleri tutarlı tavır sergilemeye ittiğini belirtmektedir (İnce ve Gül 2005, s. 49).

Şimdiye kadar, davranışsal bağlılıkla ilgili önemli iki yaklaşımdan söz edilmiştir. Çalışmanın ilerleyen sürecinde, örgütsel bağlılığı tanımlayabilmek için başka bir bağlılık türü olan, tutumsal bağlılıktan bahsedilecektir.

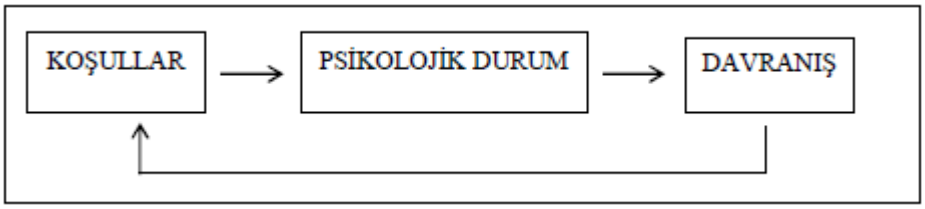
2.2.2 Tutumsal Bağlılığa Genel Bakış

Bu kavram genel olarak bireyin, örgütün amaçları ile kendisini özdeşleştirmesi ve bu doğrultuda ortaya çıkan çalışma isteği olarak belirtilebilmektedir. Mowday ve diğ (1982) için tutumsal bağlılık:

> *Kendi değer ve hedeflerini çalıştığı örgütün değer ve hedefleriyle karşılaştıran ve ikisi arasında tutarlılık hisseden çalışanın örgütte kalmaya istekli olması ve içselleştirdiği örgüt değer ve hedeflerine yönelik çalışmaya devam etme arzusu.*

olarak tanımlanmaktadır. Yürütülen çalışmalara bakıldığında, bu çalışmaların esas olarak tutumsal bağlılığa sebep olan unsurlara ve bu tarz bir bağlılığın sonuçlarının neler olabileceği konularına odaklandığı fark edilmektedir. Tutumsal bağlılık neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, birtakım davranışların kararlı bir biçimde sürdürülmesine etken olabilmektedir, kısaca tutumlar davranışlara yön verebilmektedir. Fakat bazı durumlarda istenmeyen bazı sonuçlar çalışan kişinin varsayılan sadakat tarzını değiştirmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bu yaklaşımda, davranışlar ve bu davranışların istenmeyen sonuçları tutumsal bağlılığı etkileyen iki faktör olarak sayılabilir (Meyer ve Allen 1991, s. 62).

Şekil 2. 1: Tutumsal bağlılık yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), s.63.

Bireyin yaşadığı bağlılık hissi, yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi düşünüldüğünde, kuruma karşı pasif bir tutum olmaktan çıkıp, bireyin yardım etmek için vermeye istekli bir hal aldığı ve katkıda bulunmak uğruna benliğinden vermeye razı olduğu aktif bir bağlılık haline gelmektedir (Mowday ve diğ. 1979, s. 226).

Tutumsal bağlılık ile ilgili araştırmacıların bulgularından aşağıda bahsedilmektedir. Kanter'in, ardından Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould'un ve sonrasında ise

örgütsel bağlılığa en iyi bilinen yaklaşım olan ve örnek model olarak alınan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı detaylandırılacaktır.

2.2.2.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter (1968) sadakati, "insanların enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sisteme adamaya ve kişiliğini örgüt içindeki sosyal oluşumlarla birleştirmeye istekli olma durumu" şeklinde belirtmektedir. Kanter'e (1968) göre bağlılık belli sistemlerin içerisinde gerçekleşmektedir. Bu sistemler temel olarak sosyal sistemler ve kişilik sistemleri olarak adlandırılmaktadır. Sosyal sistemlerde bağlılık, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamı şeklinde ele alınırken; kişilik sistemlerinde aynı kavram, duygusal, bilişsel ve normatif olarak işlenmektedir.

Kanter (1968) kişilik sistemlerinde bahsedilen yönelimlerin sosyal sistemlerden birisini desteklediğini ve bu şekilde üç tür bağlanmanın oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak adlandırılmıştır.

Devama Yönelik Bağlılık:

Bu kavramın esasında, organizasyondan ayrılmanın maliyetinin organizasyonda kalma maliyetinden daha yüksek olduğu, yani çalışanın olası kayıpları önlemek için organizasyona ve onun devamlılığına bağlı olduğu inancı yatmaktadır. Süreklilik taahhüdü iki unsurdan oluşur: fedakârlık ve yatırım. Bir kişinin örgüte üye olabilmesi için değerli bir şeyden vazgeçmesi fedakârlık ya da özveri olarak adlandırılır. Çalışanın örgüte üye olabilmek uğruna bir şeylerden vazgeçmesi üyeliğini daha anlamlı hale getirdiği düşünülmekte, bu da çalışanın örgüte olan bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Bu bağlılık türünün bir başka unsuru olan yatırımlarla, çalışanın mevcut katılımı gelecekte bir varlığa dönüşecektir. Gelecekte edinilecek bu gelirin kuruma olan bağlılığı artıracağına güvenilmektedir. (Kanter 1968, s. 504).

Kenetlenme Bağlılığı:

Bu tür bağlılık ise, çalışan kişinin yakından ilişkisinin bulunduğu grupla özdeşleşmesinden kaynaklanan grup ile grup içindeki ilişkilere dair bir tür sadakattir. Devam etme yükümlülüğünde olduğu gibi, kenetlenme bağlılığı da iki ögeden

oluşmaktadır. Bu unsurlar feragat etme ve birliktir. Vazgeçmek, grubun bütünlüğünde potansiyel sorunlar yaratan ilişkileri koparmak ve böylece kişi ile organizasyon arasındaki bağı güçlendirmekle ilgilidir. Birlik, kişinin ve grubun bir bütün olduğu anlamına gelmektedir. Böylelikle kişi varlığını gruptan bağımsız düşünmemekte ve bu durum sahip olduğu sadakatin artması ile sonuçlanmaktadır (Kanter 1968, ss. 507-509).

Kontrol Bağlılığı:

Kontrol yükümlülüğü, bireyin kuruma pozitif normatif yöneliminden ve beklenen davranışın doğru olduğu inancından kaynaklanmaktadır. Sürekli bağlılığın aksine, burada kişinin davranışı, çıkarlarına göre değil, inançlarına göre şekillenir (Kanter 1968, s. 510).

Kanter (1968), farklı türden bağlılıkların farklı sonuçlar üreteceğini belirtmektedir. Bu sonuçlardan üçü ilgi çekicidir. İlki eğer örgütte devama dayalı bağlılık hakimse, çalışanların örgütten ayrılma ihtimallerin diğer bağlılık türlerine göre daha düşük olduğu savıdır. İkincisi ise eğer örgütte kenetlenme bağı yaygın ise, örgütün tehditlere karşı daha dirençli ve sağlam olduğu iddiasıdır. Üçüncü ve son olan iddiası ise, grup normlarının dışına çıkma ve otoriteye karşı gelme gibi durumların en az olduğu bağlılık çeşidinin kontrol bağlılığı olmasıdır (Kanter 1968, s. 501).

2.2.2.2 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Öncesinde de değinildiği gibi örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalara iki yaklaşım vardır: tutum ve davranış. Çoğu çalışma - istisnalar olsa da örneğin O'Reilly ve Chatman (1986) gibi – bahsedilen yaklaşımlardan yalnızca birini kullanılmaktadır. (Penley ve Gould 1988, ss. 44-45). Bu bölümde istisnalardan biri olan ve her iki yaklaşımı beraber ele alan Etzioni yaklaşımı ele alınmıştır.

Etzioni (1975), bir doğru parçası üzerinde modelleme yaparak çalışanların örgütlerine bağlılıklarını üçe ayırır. Bu doğru parçasının sol tarafında negatif yabancılaştırıcı, orta kısmında nötr hesapçı ve sağ tarafında ise pozitif ahlaki bulunmaktadır (Newton ve Shore 1992, s. 277). Etzioni'ye göre "ahlaki bağlılık", tutumsal bağlılık ana başlığının bir unsuru olmaktadır ve çalışan tarafından örgütün değerlerinin içselleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireye sunulan teşvikler ve ödüller geri çekilse bile bireyin sahip olduğu

sadakat hissi değişmez, böylelikle manevi bağlılık menfaatlerden bağımsız bir şekilde idrak edilmekte ve gerçekleşmiş olmaktadır (Newton ve Shore 1992, s. 277).

Etzioni, tıpkı ahlaki bağlılık gibi, "yabancılaştırıcı bağlılık" kavramına da tutumsal bağlılık çerçevesinde yer vermiştir. Etzioni, tarafından askeri yapılara benzetilen bu bağlılık türü, çalışan, örgütün kendisine zarar vereceğini veya cezalandıracağını düşündüğünde ortaya çıkmaktadır (Penley ve Gould 1988, s. 47). Bahsedilen bağlılık, insanların başka bir alternatifleri olmadığı durumlarda ve kuruluşun iç ortamı üstünde hiçbir kontrolleri olmadığını hissettiklerinde meydana gelmektedir (Penley ve Gould 1988, s. 47). Aiken ve Hage (1966), hayır kurumlarında yaptıkları bir çalışmada, yabancılaşma ve yöneticilerin çalışanlarla ilgili konularda gözetim noksanlığı arasında doğru bir orantı olduğunu bulurken, Pearlin (1962) ise yabancılaşmanın, yönetici-çalışan ilişkisi, çalışan başarısı ve çalışanlar arası iletişim konuları ile bir etkileşim halinde olduğu sonucuna varmıştır. Seeman (1959), bireyi yabancılaşmaya iten nedenleri, örgüt içinde güç, norm ve anlam eksikliği, kişinin kendinden uzaklaşması ve yabancılaşması şeklinde sıraya koymaktadır.

Etzioni'nin çalışmasında ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın aksine, hesaplayıcı bağlılık kavramını bir davranışsal bağlılık başlığı altında incelemektedir. Barnard (1938), March ve Simon'un (1958) değişim teorisine dayanan hesapçı bağlılık, insanların yatırımları ışığında aldıkları teşviklerin değerlendirilmesiyle ilgilidir (Penley ve Gould 1988, s. 46). Bu şekil bir bağlılıkta, çalışan kendi menfaatleri ile doğru orantılı olarak örgüte bağlılık beslemektedir (Newton ve Shore 1992, s. 277).

Penley ve Gould (1988), çalışmalarında, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı tanımlamak amacıyla yeterli göründüğünü açıklamışlardır. Ancak bazı nedenlerle bahsedilen modelin literatürde çok popüler olmadığının altını çizmişlerdir. Bu modele yönelik eleştiriler üç ana başlık altında özetlenmektedir.

İlk olarak Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelinin karmaşık olduğunu belirtmişlerdir ve bu nedenle bu modelin literatürde kendisine yer edinemediğini irdelemişledir. Penley ve Gould (1988), ikinci olarak organizasyonlarda tek bir uyum

sisteminin (örneğin sembolik, kazançlı, zorunlu) yalnızca bir tür katılımı (ahlaki, hesaplayıcı, yabancılaştırıcı) etkilediğini öne sürdüğü için, Etzioni'nin katılım modelinin yeterince popüler olmadığını savunmuşlardır. Bunun tersine, Penley ve Gould (1988), aynı şirketteki birçok uyum sisteminin, yine birçok katılım türünü farklı biçimlerde etkileyebileceğine çalışmalarında değinmişlerdir. Son olarak ise Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelinin ölçülebilirliğini sorgulamışlardır.

2.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı "kişinin şirkete karşı hissi ve kişinin şirket ile ilgili tutum ve değerleri ne ölçüde içselleştirdiğini yansıtan psikolojik bir bağ" şeklinde belirtmektedirler. Yapılan tanıma bakıldığında bağlanma türü, zamana bağlı olarak bir kişiye göre ve bireyden bireye değişebilir (O'Reilly ve Chatman 1986, s. 492).

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaklaşımlarının temeli Kelman'ın 1958 senesinde yayınlamış olduğu "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change" isimli çalışmasına dayanmaktadır. Bu makalede Kelman (1958) tutum değişikliklerinin kökenlerini incelemiş ve sonuç olarak tutum değişikliklerini etkileyen birbirinden farklı üç süreç tanımlamıştır. Bu işlemler bahsi geçen makalede sıralı bir şekilde uyum (compliance), özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) olarak isimlendirilirken, Kelman (1958), uyumu "olası cezalardan ve olası ödül beklentilerinden kaçınmak için belirli tutum ve davranışları benimsemek" şeklinde, özdeşleşmeyi "belirli bir kişi veya grupla tatmin edici ilişkiler geliştirmek için belirli tutum ve davranışları benimsemek" şeklinde, son olarak içselleştirmeyi de "başka kişi veya grubun tutum ve davranışları kendi değer yargılarıyla örtüşmesi sebebiyle söz konusu tutum ve davranışları benimsemesi" şeklinde açıklamaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı açıklamak için Kelman'ın (1958) tutum değişikliğinin temellerini incelediği bu yapılara baş vurmuşlardır. Bu araştırmacılar yaptıkları bir çalışmada, bahsedilen üç yapının birbirlerinden bağımsız olduğunu vurgulamışlardır. Ardından gerçekleştirdikleri çalışmada, bahsedilen yapıların, in-role behaviour (bireyin işi nedeniyle yaptığı beklenen davranış) ve extrarole behaviour

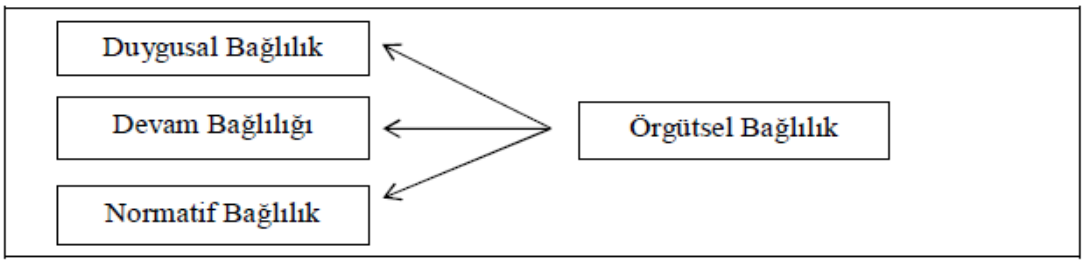
(bireyin kendi çıkarlarından ziyade, kuruluşun çıkarlarını dikkate aldığı ek çaba) adındaki iki sonuç değişkeniyle ilişkilerini ele almışlardır. Sadakatin içselleştirme ve özdeşleştirmeden kaynaklandığı hallerde, çalışanların sergilediği extrarole davranışların daha çok olduğu ve buna bağlı olarak işgücü devir hız oranının daha düşük olduğu var sayımı yapılmış ve çıkan sonuçlar bu varsayımı destekler nitelikte olmuştur. Nitekim araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, kurum için gerekli ekstra bir zaman ve çabayla birlikte özdeşleşme ve içselleştirme boyutu içerisinde uyum boyutuna göre daha fazla ilişki vardır. Çalışmanın sonuç kısmında, bireylerin hissettiği bağlılık yapılarında farklılıkların oluşabileceği ve bahsi geçen yapıların birbirlerinden farklı varyasyonlarının hepsinin örgütsel tutum ve davranışlarla farklı biçimde ilişkilendirileceği sonucu elde edilmiştir.

Şimdiye dek, tutumsal bağlılık konusundaki araştırmalara değinilmiştir. Bir sonraki bölümde, örgütsel bağlılık literatüründe sık sık alıntı yapılan ve çalışmanın ana yapısını oluşturan Allen ve Meyer'ın ortaya koyduğu örgütsel bağlılık modeli ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.2.2.4 Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen'a (1991, s. 62) göre örgütsel bağlılık "çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen ve örgütten ayrılma kararını etkileyen psikolojik bir durum" şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının farklı tanımları nedeniyle bahsedilen terimin farklı bileşenlerden oluştuğunda ortak bir fikre sahip olan Meyer ve Allen (1991), aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç başlıkta incelemektedir (Şekil 2.2).

Şekil 2. 2: Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: Allen, N. J. ve Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Allen ve Meyer (1990), ilk olarak duygusal bağlılığı "kişinin organizasyonla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kişi ve organizasyon arasındaki duygusal bağ" şeklinde, ikinci olarak devam bağlılığını "çalışanın kurumdan ayrıldığında kaybedeceği şeyleri düşünüp, kurumuna karşı geliştirdiği bağ" şeklinde, üçüncü ve son olarak normatif bağlılığı ise "kişinin organizasyonda kalmaya yönelik yükümlülük hissi" şeklinde açıklamaktadırlar. Bu tanımlara göre çalışan örgüte normatif olarak bağlı ise gereklilik ve minnet hissetmesinden, duygusal bağlılık geliştirdiyse istemesinden, devam bağlılığı var ise ihtiyaçtan örgütte kalmaya devam edecektir (Meyer ve Allen 1991, s. 67).

Meyer ve Herscovitch (2001), bağlılık birden fazla boyutlu bir terim şeklinde görülürken, onu bir bütün olarak ele almanın daha doğru olacağını belirtmişlerdir. Yukarıdaki araştırmacılar, bağlılığın farklı tanımlarını inceleyerek bunlar arasındaki ortak kavramların saptanmasının önemini vurgulamışlardır. Bu müşterek kavramları bağlılığın çalışan davranışını etkilemesi, kararlı ve zorlayıcı bir etken olması olarak özetlemişlerdir. Meyer ve Allen (1991), duygusal, sürekli ve normatif bağlılığa farklı bir bakış açısı geliştirerek, bu üçünü, bağlılığın bileşenleri şeklinde görmenin daha uygun olacağını belirtmişlerdir, çünkü bunun nedeni olarak bahsedilen terimlerin birbirine bağımlı olup, birbirlerini tamamlayan cinste terimler olduklarını ortaya koymuşlardır. Buna bakıldığında bireyin çalıştığı kuruma eş zamanlı olarak birçok şekilde bağlanması da muhtemeldir. Örneğin; bir çalışan, şirketinden ayrılmama gerekçesi olarak şirketin politik duruşunun kendisiyle örtüştüğünü, potansiyel iş olanaklarının olmamasını ve doğum iznine bir ay kalmasına rağmen işletmenin ertelemeyip kendisini hamileyken işe almasını öne sürüyor ise bu kişinin çalıştığı şirkete karşı aynı anda bahsi geçen üç bağlılık türünü de geliştirdiği söylenebilir. Bahsedilen terimleri birbirinden ayrı şekilde de değil

birbiriyle ilişkili terimler şeklinde düşünmenin başka bir sebebi de farklı biçimlerde bir araya gelerek farklı davranışlara neden olmaları ve her terimin sonuçlarının ve belirleyicilerinin benzerlik göstermemesidir (Meyer ve Allen 1991, ss. 67-68).

Duygusal Bağlılık:

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlanma modelinin ilk alt başlığı duygusal bağlılıktır. Bu kavram, daha önce bahsedilen ve Kanter'in (1968) "şirket çalışanın yakın temas çalıştığı gruba ve grup içi ilişkilere karşı geliştirdiği bağlılık türü" olarak tanımını yaptığı kenetlenme bağlılığına benzerlik göstermektedir. Benzer biçimde, Kelman (1958)'ın açıkladığı ve O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılığın boyutlarını tanımlarken ortaya attıkları içselleştirme boyutu, "kendi değer yargılarıyla örtüştüğü için başkalarının tutum ve davranışlarını benimseme" şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlara dayanarak, Allen ve Meyer (1990, s. 14) duygusal bağlılığı, "kişinin örgütle özdeşleşmesini ve örgütsel faaliyetlere isteyerek katılmasını sağlayan, kişinin örgüte hissettiği yakınlık" şeklinde bahsetmektedirler. Kişinin örgüte ait tutum ve değerleri benimsemesi ve içselleştirmesi, yani örgütün tutum ve değerlerini kendi tutumu ve değerleri olarak kabullenmesi, özdeşleşme sürecini başlatır, davranış ve tutum tutarlılığı verir ve bu tutum ve değerlerin devamını temsil eder. Örgüt ile duygusal anlamda bağ kuran kişi, o kuruluşta kendisi çalışmak istediği için bulunur ve karşılaştığı ödül ve cezalar ne olursa olsun devamlılığını sürdürür. Başka bir deyişle, arzu, duygusal bağlanmanın temelidir (Meyer ve Allen 1991, s. 63).

Elde edilen çalışmaların sonuç kısmında duygusal bağlanmanın devam ve normatif bağlılığa göre daha fazla davranışla ilişkili olduğu ve bahsi geçen ilişkilerin normatif ve sürekli bağlılığa göre daha büyük bir korelasyon sergilediği bulunmuştur (Meyer ve Herscovitch 2001, s. 311).

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky (2002) duygusal, devam ve normatif bağlılık ile işgücü devir hızı oranı, devamsızlık yapma oranı, işten ayrılma isteği, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıları incelemişler ve duygusal bağlanmanın bütün boyutlarda diğerlerine göre daha yüksek bir ilişkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Meyer ve Herscovitch (2001), duygusal bağlanma boyutunun diğerlerine oranla daha çok bağlantılı olmasını, duygusal bağlanma tanımının daha kapsamlı

olmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Gellatly, Meyer ve Luchak'ın (2006) çalışmakta olan kişilerin duygusal, normatif ve kalıcı bağlılığı, kalma niyetleri ve sivil davranışları arasındaki bağlantılara baktıkları bir çalışmalarında da, Meyer ve diğ. (2002) ile hemen hemen aynı sonuçlar bulunmuştur. Aynı araştırmada, duygusal bağlılıkla işte kalma isteği ve yurttaşlık davranışı arasında diğer bağlanma türlerine oranla daha yüksek bir korelasyon olduğunu belirtilmektedir.

Devam Bağlılığı:

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlanma modelinin ikinci alt başlığı devam bağlılığıdır. Bu bağlılık türü, Becker (1960) tarafından ortaya atılan yan bahis yaklaşımına dayanmaktadır. Becker (1960) tarafından yan bahis kavramı ile açıklanan örgütsel bağlılık, "çalışanın tutarsız davranışları sonucu kaybedeceği yan bahisleri düşünerek tutarlı davranış dizilerinin sürekliliğinin elde edilmesi"'dir. Becker'in (1960) tanımına bakıldığında, yan bahis temel veya sembolik herhangi bir şey olabilir, örn. çalışan için önemli olan ve kaybetmeyi istemeyeceği iş ilişkileri, işi kavraması için geçen süre, çalışmanın kendisine verdiği statü ve iş fırsatları. Bireyin maddi ve / veya manevi yatırımları çoğaldıkça birey bu yatırımların kaybına neden olabilecek bazı davranışları sergilemekten kaçınır. İş yaptığı kurumu bırakıp gitme arzusu düşmektedir. Birey, yatırımlarını tehlike altına almamak için örgütsel davranış gösterir. Kanter (1968) devam bağlılığına benzer bir tanım yapmıştır. Kanter (1968) bu kavramı, "işten çıkma maliyetinin, çıkmama maliyetine kıyasla - çalışan tarafından - daha yüksek olduğu algısı nedeniyle olası kayıpları önlemek için bireyin kendisini örgüte nezretmesi" şeklinde açıklamaktadır. Meyer ve Allen (1991, s. 71) bu tanımlardan yola çıkarak devam etme zorunluluğunu "bir kişinin şirketten ayrılırsa neleri kaybedeceği ile ilgili algısının oluşması ve bilinçlenmesi bu nedenle de örgüte üyeliğini devam ettirmesi" olarak tanımlamıştır. Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir bölümünde literatürde geçtiği gibi devam bağlılığı olarak işlenen bu kavrama bazı çalışmalarda zorunlu bağlılık olarak da rastlamak mümkündür (Aşan ve Özyer 2006, s. 6).

Zorunlu bağlılık maddi ve/veya manevi kayıplardan kaçınma arzusundan kaynaklandığından, çalışanların kaybı ve bu kayıpların maliyetini artıran herhangi bir davranış devam yükümlülüğünün belirleyicileri olarak kabul edilebilmektedir. Zorunlu bağlılığı etkilediğine inanılan önemli iki etken; çalışan kişinin yatırımının yükü ve

alternatiflerin olmaması olarak sıralanabilir. Birey ilk olarak kuruluşla üyeliğinin sona ermesi durumunda nelerden vazgeçeceğini hesaba katar. Şirketten ayrılmanın maliyetini bu kadar yüksek olarak hesaplayan kişi, örgüt üyeliğinin sonlandırılmasına neden olabilecek davranışlardan kasıtlı olarak kaçmaya çalışır. Bireyin şirkete yaptığı yatırımlar (yatırım yükü) zaman içinde fazlalaşacağından, kurumda elde edilen kıdem ile zorunlu bağlılık arasında olumlu bir korelasyon olması beklenmektedir. Ek olarak bireyin olması mümkün olan olası iş fırsatlarının analizi de zorunlu bağlılığı etkileyen faktörlerden sayılabilir. Alternatif yokluğuna örnek olarak, şirketten ayrılırken aynı şehir ve pozisyonda iş bulamayan bir çalışan verilebilir. Sonuç olarak, çalışan, alternatif istihdam olanaklarının eksikliğinin farkına vardıkça, zorunlu bağlılığında bir artış olması olasıdır (Meyer ve Allen 1991, s. 71). Allen ve Meyer (1990), yatırım düzeyine ve alternatiflerin olmamasına ek olarak, çalışanın edindiği eğitim ve becerilerin başka bir şirkette kullanılmaması veya çalışanın biriken priminden feragat etmesi gibi unsurların çalışanda devam bağımlılığını tetikleyebileceğini belirtmişlerdir.

Duygusal bağlanma ile zorunlu bağlılık arasındaki bağlantıya bakıldığında, bahsi geçen iki tür bağlanmanın birbirlerini farklı biçimlerde etkileyebilecekleri kanısına ulaşılmıştır. Buna istinaden, organizasyondaki bireyin zaman içindeki yatırımları, organizasyonla uyumsuzluğu ortadan kaldırır ve duygusal bağlılığı artırır, yani zorunlu bağlık ile duygusal bağlanma arasında olumlu bir bağlantı vardır. Bunun tersine, duygusal sadakati yüksek olan bireyler, organizasyonla olası uyumsuzlukları ortadan kaldırarak devamlılığa olan bağlılıklarını azaltabilirler (Dolu 2011, s. 56). Ancak araştırmalar, duygusal ve normatif bağlılığın kalıcılık tarzının büyük ölçüde farklılık gösterdiğini ve bazı durumlarda bunun tersi olarak görülebileceğini göstermektedir. Duygusal bağlılık ile normatif katılım arasındaki yüksek ilişkinin süreklilik katılımında görülemeyeceği çalışmalarda belirtilmiştir.

Normatif Bağlılık:

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlanma modelinin üçüncü ve son alt başlığı ise yükümlülük temelinde kuruma bağlılığı açıklayan normatif bağlılıktır ve muhtemelen bu modelde bugüne kadarki en az popüler olan bileşenidir. Bununla birlikte, taahhütlerin bir parçası olarak bağlılığa bakan araştırmalar bu modelden çok daha

eskilere gider (Meyer ve Parfyonova 2010, s. 284). Bunlara örnek olarak Kanter (1968), normatif yükümlülüğe yaklaşan ve burada "çalışanın örgüte yönelik olumlu normatif yönelimler alması ve örgütün çalışanlardan beklediği davranışların doğru olduğuna inanmak" olarak tanımlayacağımız bir kavram olan kontrol yükümlülüğünü tanımlar. Benzer şekilde Wiener (1982) örgütsel bağlılığı "örgütsel hedeflere ulaşmak için içselleştirilen normatif baskı" şeklinde ifade eder. Son olarak, Marsh ve Mannari (1977) Japon çalışanların neden işlerini bırakma olasılıklarının Amerikalı çalışanlara göre daha düşük olduğunu incelemişler ve normatif bağlılığa yakın olan ömür boyu bağlılık kavramını, "çalışanın, içinde olduğu kuruluşun sunduğu faydalar ne olursa olsun o kurumdan ayrılmaması ve bunun ahlaki bir davranış olduğunu ifade etmesi" şeklinde belirtmişlerdir. Bu tanımlara dayanarak, Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılığı "çalışanın kurumdan ayrılmayı düşünmeyip, kurumda kalma hususunda sorumluluk hissi taşıması " olarak tanımlamışlardır.

Önceden de açıklandığı gibi, normatif katılım, diğer katılım boyutlarına (duygusal katılım ve sürekli katılım) kıyasla en az vurgulanan katılım çeşididir. Normatif katılımın diğer boyutlar gibi dikkat çekmemesinin nedeni, onunla duygusal bağlanma arasındaki yüksek korelasyondur. Bu nedenle bazı araştırmacılar, normatif katılımın duygusal katılım boyutu içinde görülmesi icap ettiğini iddia etmektedirler (Meyer ve diğ. 2002, s. 23). Meyer ve diğ. (2002), duygusal ve normatif katılım arasındaki büyük bağlılaşım oranını, her iki parametreye ait birçok ortak unsurun varlığıyla açıklamaktadırlar. Araştırmacılar, olumlu iş deneyimini bu ortak belirleyicilere örnek olarak vermekte; pozitif olan iş tecrübelerinin duygusal ve normatif katılımın oluşumunu tetikleyebileceğini iddia etmektedirler.

Normatif bağlılığı etkileyen etmenleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda ise değişik sonuçlara ulaşılmıştır. Weiner (1982), örneğin, bir bireyin organizasyonda kalma yükümlülüğünü gösteren iki belirleyici olduğunu bulmuştur. Bunlardan ilki kişinin şirkete katılmadan önce edindiği içselleştirilmiş normlar iken, ikincisi kuruma katıldıktan sonraki sosyalleşme sürecidir.

Önceki konularda da bahsedildiği üzere Meyer ve Allen (1991), üç bileşenli etkileşim modelinin alt başlıklarının farklı biçimlerde bir araya geldiğini ve farklı davranışlara yol

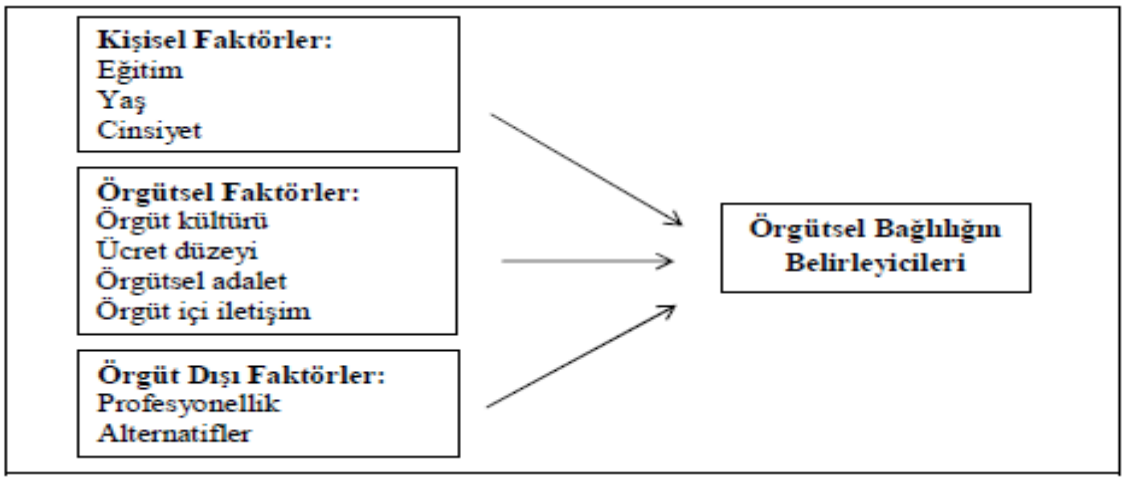
açabileceğini bulmuşlardır. Öte yandan, insanların sadakat profillerini inceleyen sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu çalışmaların bir örneği Wasti (2005) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın verilerinin sonucuna bakıldığında yüksek duygusal ve normatif bağlılığa sahip olanlar, yalnızca diğer bağlılık türlerine sahip olanlardan daha fazla iş hayatında kalma arzusu göstermiştirler.

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI BELİRLEYEN BAZI UNSURLAR

Şimdiye dek, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılıkla yakından ilgili olduğuna inanılan terimlerden söz edilmiştir. Bu bölüm, örgütsel bağlılığın belirleyicilerini (kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler) tartışmakta ve konuya daha bütünsel bir perspektif sunmayı amaçlamaktadır.

Yaş, görev tatmini, çalışma saatleri ve kurumsal destek gibi örgütsel bağlılığın gelişmesinden önce var olan niteliklerin, bağlılığın tayin edicileri unsurları oldukları varsayılmaktadır (Carver 2008, s. 25). Örgütsel katılımın sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, belirleyicilerini belirlemek isteyen bir yöneticiye rehberlik edecek yeterli tutarlı çalışma yoktur (Morris ve Sherman 1981, s. 515). Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığı etkilediğine inanılan etmenler genel anlamda üç başlık altında toplanmaktadır. Aşağıdaki şekilde görülebileceği gibi (Şekil 2.3), bu çalışmada da - diğer birçok çalışmada yapıldığı şekliyle - belirleyiciler olarak kişisel etmenler, örgütsel etmenler ve örgüt dış etmenler tartışılmıştır. Bu etmenler çalışmanın içeriğinin bir sonraki kısmında ele alınacaktır. Etmenlerin hepsinden bahsedilmeyecektir, bunun nedeni ise bahsedilmeyecek olan faktörlerin çalışmanın kapsamının dışında kalmaları oluşlarıdır.

Şekil 2. 3: Örgütsel bağlılığın belirleyicileri



2.3.1 Kişisel Etmenler

Belirleyiciler arasında kişisel faktörler, örgütsel bağlılıkla ilgili en az çalışılan faktörlerdir. Literatürde bu faktörlerin sayısı farklılık gösterse de, bu çalışmanın amaçları için yalnızca eğitim, yaş, cinsiyet ve kurum kültürü değişkenleri dikkate alınmıştır.

2.3.2 Eğitim Unsuru

Örgütsel bağlılığı tespit etmeye yardımcı değişkenlerden biri de çalışanın eğitim düzeyidir. Konuyla ilgili çoğu çalışma, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ters orantı olduğunu ortaya koymaktadır (Morris ve Sherman 1981, s. 513). Steers (1977), farklı iki örneklem ile uyguladığı çalışmasında, eğitim değişkeninin, katılımın belirleyici ögelerinden olduğunu bulmuştur. Çalışma, literatürde yer alan çalışmaların birçoğunun aksine, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığın arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Elde edilen verilerin iki örnekte de bulunması, eğitimin örgütsel bağlılığın tutarlı bir belirleyicisi olduğunu gündeme taşımıştır.

Başka bir çalışmada, Angle ve Perry (1981), katılımın birbirinden farklı sekiz eğitim düzeyinde sistematik bir şekilde azaldığını bulmuştur. Angle ve Perry (1981) bu çalışmaları ile eğitim düzeyinin, örgütsel bağlılıkla ters orantılı olduğunu fakat yaşın örgütsel bağlılık ile doğru bir orantı içerisinde olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmanın bulgularına istinaden düşük eğitim seviyesi ve ileri yaş kombinasyonuna sahip

çalışanların örgüte bağlılıklarının artışı, ilerleyen yaşları neticesinde eğitim durumlarını ileriye taşıma olanaklarının olmadığını düşünmeleri ve halihazırda olan işlerine daha da bağlanarak çalışmaya devam etmeleri olarak açıklanmıştır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt başlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen Çöl ve Gül (2005), akademisyenler ve idari personellerin aralarında bulunduğu grup ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada eğitim seviyesinin akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile olumsuz yönde bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Ancak, aynı çalışmada idari personelin eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığının herhangi bir ilişkisinin bulunmadığı kanısına varmışlardır. Benzer biçimde Mathieu ve Zajac (1990), eğitim düzeyi ve bağlılık arasında olumsuz bir bağlantı olduğunu ve bu bağlantının duygusal bağlılıkta bağlılığın sürdürülmesinden daha fazla olduğunu bulmuştur.

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü bu ilişki, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça kendilerini alternatif iş bulmaya daha yakın hissetmeleriyle, dolayısıyla her an ayrılabilecek oluşlarıyla ve çalıştıkları kurumdan beklentilerinin yüksek oluşuyla yine dolayısıyla beklentinin karşılanmadığı durumlarda farklı alternatifleri değerlendirmeye açık olmalarıyla açıklanabilir. Kısaca eğitim seviyesi yüksek bireyler çalıştıkları organizasyondan daha fazlasını beklerler ve kuruluşlar her zaman çalışan beklentilerini karşılayamaz. Bu olduğunda, çalışanlar alternatif istihdam fırsatlarını değerlendirmeye başlar ve bağlılıkları azalır.

2.3.3 Yaş Unsuru

Örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü şeklinde görülen bir diğer değişken de çalışan bireylerin yaşıdır. Konuyla ilgili araştırmaların çoğu yaş ve bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişkiden bahsetmektedir. Örneğin, Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada, çalışan bireyin yaşı ilerledikçe çalıştıkları kuruma bağlılıklarının da arttığını bulmuşlardır. Araştırmacılar (Angle ve Perry 1981) bu bulguyu, çalışanların yaşla birlikte gelişen eğitim olanaklarından daha az yararlandığını belirterek açıklamışlardır. Kendini geliştirmenin bir yolunu bulamayan çalışanların işlerini yapmaya devam etmek zorunda hissettiklerini belirtmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto (1972) da yaş ve bağlığın doğru orantılı olduğunu bulmuşlardır; ancak elde ettikleri bu veriyi Angle ve Perry'den (1981) farklı

şekilde analiz etmişlerdir. Araştırmacıların fikirlerine bakıldığında, yaşlı çalışanlar gençlere göre şirketlerine daha fazla yatırım yaptıkları için bağlılıkları yaşla birlikte artmaktadır. Yani çalışan bu yatırımları kaybetmek istemiyorsa kuruma olan bağlılığı da her geçen yıl, yaşı gibi artmaktadır. Öte yandan, genç çalışanların, kurumda geçirdikleri zaman diliminin daha az olması ve dolayısıyla daha az yatırım yapmış olmaları, kuruma bağlılıklarının daha düşük olmasını açıklamaktadır.

Alt başlıklara göre örgütsel bağlılığı incelerken, yaşın devam bağlılığı ile arasında olan pozitif korelasyon oranının daha yüksek olması var sayılmaktadır. Bunun nedeni ise yatırımların yaşla birlikte artmasıdır. Bu beklentinin aksine Mathieu ve Zajac (1990), yaş ile duygusal bağlanma arasındaki pozitif yönlü korelasyon oranının devam bağımlılığından daha fazla çıktığını bulmuşlardır. Çöl ve Gül (2005) benzer şekilde gerçekleştirdikleri araştırmada yaşın, yalnızca duygusal bağlanma ile bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Bu bağlantı daha önce de bahsedildiği gibi akademisyenler için ters orantılı iken idari personel için doğru orantılıdır. Bu durum akademisyenlerin genelinin idari kadro çalışanlarına oranla daha üst seviyede eğitim düzeyinde olmaları ve eğitim düzeyiyle bağlılığın ters orantılı olmasıyla ilişkilendirilebilir. Meyer ve Allen (1984) ise, çalışan bağlılığının yaşla birlikte artmasını, zamanla daha fazla iş doyumu ve daha iyi pozisyona bağlamaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, s. 177).

Yaş terimiyle kıdem terimi arasındaki yüksek korelasyon nedeniyle kıdem, bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın belirleyicisi şeklinde nitelendirilmektedir. Bu çalışmalarda hem kıdem hem de yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışanlar ne kadar uzun süre çalışırsa, o kadar çok sadakat hissettikleri vurgulanmıştır (Çöl ve Gül 2005, s. 292). Önceki çalışmaların ışığında, yaş ile birlikte çalışılan kurum kıdeminin veya o işte farklı kurumlarda da olsa edinilen tecrübenin süresinin de çalışanların örgütsel bağlılığını etkileme olasılığının yüksel olduğu varsayılmıştır. Araştırma sonuçlarını etkilemeyecek şekilde bu değişkenlerin etkilerinin kontrol edilmesi kararlaştırılmıştır.

2.2.4 Cinsiyet Unsuru

Çalışanların örgütsel bağlılığında cinsiyetin rolünü araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Fakat bu araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Hangi tür bağlılığın cinsiyetle daha çok ilişkili olduğu konusu tartışmalı olsa da, çoğu araştırmanın sonucu, kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğu yönünde olmuştur (Mathieu ve Zajac 1990, s. 175). Örneğin, Angle ve Perry (1981), araştırmalarında öne sürdükleri varsayımlarının tersine, kadınlarda örgütsel bağlılığın erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar bağlılığı ölçerken genellikle işe katılımı ölçmeye çalışmışlardır. Erkeklerin kadınlara kıyasla işe katılımlarının daha yüksek olması ise, araştırmacıların erkek çalışanların bağlılığının kadınlardan daha yüksek çıkacağına dair varsayımlarda bulunmalarına neden olmuştur. Araştırmacıların erkek çalışan bağlılığının daha yüksek olacağına inanmasının bir diğer nedeni de, bir kurumda çalışan erkeklerin yaş ve kıdemlerinin genellikle kadınlardan daha fazla olmasıdır. Önceden de belirtildiği üzere, yaş / kıdem ile örgütsel bağlılık terimleri doğru orantılı olarak tanımlanmıştır. Önceden de belirtildiği üzere, Angle ve Perry (1981), tam olarak varsayımlarının zıttı bir sonuca ulaşmışlardır. Araştırmacılar, araştırmaları sonucunda elde edilen kadınların örgütsel bağlılığının daha fazla olması sonucunu, kadınların örgütler arası değişiklik yapma konusunda erkeklere kıyasla daha çekingen hareket etmelerine bağlamışlardır. Benzer şekilde, Hrebiniak ve Alutto (1972), bu sonucun her iki cinsiyet için de örgütten ayrılmanın maliyetine ilişkin farklı algılardan kaynaklandığını öne sürerek kadınlar arasında daha yüksek bir bağlılık bulmuşlardır. McElroy ve Morrow (1993), yaptıkları çalışmada, kadınların daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları görüşünün aksine, erkeklerin daha yüksek pozisyonlara sahip oldukları ve kadınlardan daha yüksek ücret aldıkları için daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunun altını çizmişlerdir (Morrow ve McElroy 1986, s. 140). Sonuç olarak, erkeklerin bağlılığı, önlerinde daha az engel olması ile, kadınların bağlılığı ise kurumlarında daha istikrarlı olmaları ile ilişkilendirilebilir.

2.2.5 Kurum/Örgüt Kültürü Algısı Unsuru

Kültür sözcüğünün kökeni latince "cultura" kelimesine dayanmaktadır. Sözcüğün ilk kullanım amacı tarım amaçlı olup, toprağı ekip biçme ve ürün yetiştirme üzerinedir. Kavram işletme bilimi ve yönetim ile ilgili literatüre yazılı olarak ilk kez 1951 yılında yayınlanan Elliott Jaques'in "Changing Culture of a Factory" "Bir fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" başlıklı kitabı ile girmiştir (Hofstede 2001). Her ne kadar yazılı olarak ilk kez bu kitapta karşımıza çıksa da, işletme ana bilim dalında kültür kavramının yaygın olarak kullanılmaya başlanması 1970'lerde gerçekleşmiştir. Literatür incelendiğinde, Arnold örgütsel kültür kavramını tanımlarken "örgütleri birbirinden ayıran, onlara fark ve değer katan norm, inanç, tutum, gelenek, ahlak, bilgi ve davranış gibi kavramlar bütünü" olarak tanımlamıştır (Manetje ve Matins 2009, s. 89). Literatürde yer alan önemli çalışmalar, örgütsel bağlılık ile kurum kültürünün birbirleriyle doğru orantılı olduğunu ve birbirlerinden etkilendiklerini öne sürmektedir. Moon (2000) araştırmasında, çalışanlar ile kurumun değer yargılarının örtüşüyor olmasının ve örgütün vizyonun çalışanlar tarafından kendi kişiliklerine yakın bulunup benimsenmesinin, örgütsel bağlılığı doğru orantılı olarak etkilediği sonucuna varmıştır. Kurum kültürünün, çalışanların kuruma karşı geliştirdikleri bağlılıklarına olan etkisi büyük ölçüde kurum kültürü ile çalışan inanç ve değerlerinin örtüşmesine bağlıdır. Bu değerler, inançlar ve davranışlar bütünü ne kadar örtüşüyorsa çalışanın örgütsel bağlılığı o kadar yüksek olacaktır. Bu doğrultuda, ilerde yaşanması muhtemel olan anlaşmazlıkları önlemek ve bağlılığın oluşmasını takiben sürekliliğinin sağlamak amacıyla, karşılıklı adımlar ve yatırımlar öncesinde her iki tarafın da -çalışan ve örgüt- birbirlerine karşı şeffaf olması elzemdir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1 DÖNÜŞÜM KAVRAMI ve SOSYAL SİSTEMLERDE DÖNÜŞÜM

Değişim yaşamın sürdürülmesi için temel gereksinimlerden biridir. Tüm canlıların ve sistemlerin temel amacı, doğaya (rakiplere) karşı mücadele ile değişmek, çevre koşullarına uyum sağlamak, gelişme ve büyümeyi sağlamaktır. Evrendeki her canlı ve her kurulu düzenin sürekli bir değişim halinde olduğu söylenebilir. Değişim, bir sistemin (kişi veya kuruluş), sürecin veya çevrenin planlı veya plansız bir durumdan diğerine dönüşümü şeklinde tanımlanır.

"Dönüşüm" teriminin Türkçe sözlük anlamına bakıldığında ise; bulunduğundan farklı bir forma girmek, farklı bir duruma geçmek, dönüştürmek, şeklini değiştirmek gibi açıklamalar görülmektedir (TDK 2002). Genel olarak dönüşüm, mevcut yapıdan bir şekilde uzaklaşmak, farklılaşmaktır. Hâlihazırda alışılmış geleneklerden, alışkanlıklardan, içinde bulunulan formdan uzaklaşmak, gelecekten beklenenlere daha uygun ve dayanıklı hale gelebilmek amacıyla içinde bulunulan durumda benimsenmiş belirli şeylerden anlaşılabilir ölçüde farklılaşmaktır.

Dönüşüm kavramının yaygın olarak kullanılmasının nedenlerinden biri; değişim kavramının bir konumdan diğerine, bir şekilden diğerine farklılaşmayı tam olarak yansıtamamasıdır. Değişim, bir tema veya ana fikir olarak evrimsel bir farklılaşma gerektirirken, dönüşüm bir fikir olarak ani ve devrimci bir farklılaşmayı gerektirir (Akdemir 1998, s. 143). Aslında temelinde değişim olduğunu savunabileceğimiz bu dönüşüm kavramı, daha çok değişimin yeterli gelmediği farklılaşmaları anlatmak için kullanılmaktadır. Olağan sürecin üzerinde gerçekleşen ama genel olarak statükoyu etkilemeyen farklılaşmalar değişim olarak görülmekteyken, daha köklü ve temelden değişikliklerin dönüşüm olarak adlandırıldığı söylenebilir.

Genel anlamıyla dönüşüm, bu şekilde temelden bir değişimi savunduğu için, varlığını sürdürmeyi amaçlayan her canlı, organizma, sistem ve süreç için değişen koşullara ayak uydurmak amacıyla köklü değişiklere maruz kalmak olarak açıklanabilir. Bu şekilde hayatta kalmak ve gelecekteki koşullara adapte olabilmek için yapılacak, nerdeyse devrimsel nitelik taşıdığını söyleyebileceğimiz bu farklılaşmalar, dönüşüm geçiren varlık için olağandır.

Dönüşüme maruz kalan birçok canlının yanı sıra, varlığını sürdürebilmek için dönüşüm geçiren birçok sosyal sistemden de bahsedilebilir. Günümüzdeki kuruluşlar, örgütler, sosyal sistemler; varlığını korumak ve hayatta kalmak isteyen her canlı gibi sürekli değişmek, kendilerini dönüştürmek durumundadır.

Literatürde de kuruluşların, örgütlerin, sosyal sistemlerin değişimlerini ve dönüşümlerini ele alan pek çok model olduğu söylenebilir. Temel anlamda bu değişimleri üç ana başlık altında inceleyebiliriz:

Bu değişimlerden ilki olarak işlemsel değişimden bahsedilebilir. Bu değişim isminden de anlaşılacağı gibi işlemsel olarak işin yapılışı için konulmuş bazı kuralların değiştirilmesine dayanmaktadır. İlgili işin içinde bulunulan sistemdeki yapılış şekline dair çeşitli kuralların değiştirilmesiyle ilişkilidir.

Bu değişimlerden ikincisi olarak teknolojik değişimden bahsedilebilir. Burada özellikle 2000li yıllarda ve son dönemde pandemi (COVID-19) nedeniyle sıkça duymaya başladığımız dijitalleşme, dijital inovasyon, dijital dönüşüm terimleriyle bağdaştırabileceğiniz değişimlerden söz edilebilir. Bu değişimlerde işin yapılmasına dair konulmuş kuralların değişimi değil; işin yapılmasına dair kullanılan sistemlerin, araçların değişiminden bahsedilmektedir.

Bu değişimlerden üçüncüsü ve bahsedilecek değişimlerin sonuncusu olarak da sistemik, yani yapısal ve kültürel, değişimden bahsedilebilir. Yine isminden de anlaşılabileceği şekilde bu değişim, sistematik olarak bazı köklü değişiklikleri temel almaktadır. Bu değişimde sistemde baştan sona uygulanacak, kurumun kültürünü de değiştirecek

farklılaşmalardan söz edilebilir. İçerisinde işlemsel ve teknolojik değişimlerin de bulunacağı, hatta sistemde yer alan kişilerin değerlerinin bile farklılaşmasına yol açacak bu köklü değişiklikler sistemin bütünüyle değişmesine yönelik sonuçlar doğuracaktır. İşin yapılışındaki değişimin yanı sıra; işin yapılmasındaki amacın, bu amaca ulaşmak için gerçekleştirilen eylemlerin ve bu işleri gerçekleştirecek parçaların görev tanımlarının tamamen yeniden tanımlanmasına varabilecek bu adımlar, sonuç olarak sistem için tamamıyla bir yeniden yapılandırma olarak görülebilir. Bu şekil bir değişiklik, genellikle sistemin varoluş nedenini yeniden tanımlaması gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sistemik değişim yerine "dönüşüm" terimi kullanılmaktadır (Özden 1999, s. 18). Sosyal sistem olarak adlandırabileceğimiz örgütlerin dönüşümünü anlatmak amacıyla kullanılan "örgütsel dönüşüm" kavramı 1960'lı yılların ortalarında kullanılmaya başlamıştır ve aslında literatürde yeni sayılabilecek bir kavramdır. Bu kavram; örgütlerin tamamen yeni bir düşünce sistemi çerçevesinde, bu örgütü oluşturan üyelerin de bu yeni düşünce sistemini kabulüyle, içinde bulunulan sistemin temel aldığı değerlerin değiştirilmesine dayanmaktadır. Bütün sosyal sistemler bir şekilde örgütsel dönüşüm kavramıyla karşı karşıya kalabilirler. Daha ayrıntılı bahsetmek gerekirse, teknolojideki değişiklikler, diğer kuruluşlarla yaşanan rekabet veya çevresel birçok faktör nedeniyle örgütler; varlıklarını sürdürebilmek için iş yapış şekillerinde, düşünce sistemlerinde ve kurum kültürlerinde köklü değişiklikler yapmak durumunda kalabilirler. Büyük ya da küçük demeden birçok örgüt bu şekilde bir dönüşümün içinde yer alabilir.

Örgütsel dönüşüm kavramının bu şekilde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte bu kavramın geliştirilmesine yönelik de birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle Thomas Kuhn'un "paradigmatik dönüşüm" çalışmasının bu kavramın gelişimine büyük katkı sağladığı söylenebilir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri bu köklü değişimlerin uzun vadede ve evrimsel nitelikte olduğu düşüncesi, "paradigmatik dönüşüm" çalışması ile birlikte rafa kaldırılmıştır. Öncesinde sosyal sistemlerdeki bu değişikliklerin daha birikimsel ve eskiden inanılan düşüncelerin üzerine yenilerinin eklenerek gerçekleştiği düşünülürken, bu yeni kuramla birlikte aslında devrimsel nitelikte bir değişiklikten bahsedilmeye başlandığı görülmektedir. Uzun süre içerisinde gerçekleşen evrimsel nitelikteki ve birikimsel şekilde ilerleyen değişimlerin, aslında çok

daha kısa zaman içerisinde gerçekleşen devrimsel nitelikli oldukları düşünülmeye başlanmıştır (Şimşek 1997, s. 7).

Bütün bu dönüşüm kavramının tanımına, yapılan araştırmalara ve örgütsel dönüşüm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, dönüşümün; varlığını sürdürmek isteyen canlı veya cansız her türlü oluşum için geçerli olduğu söylenebilir. Bu nedenle içinde bulunulan yeni koşullara adapte olabilmek, hayatta kalabilmek, gelişebilmek ve ilerleyebilmek için değişmek ve dönüşmek gerekliliğinden bahsedilebilir. Bu haliyle sosyal sistemler olarak örgütlerin ve kuruluşların da varlıklarını devam ettirebilmeleri için önem vermeleri gereken en önemli kavramlardan birinin örgütsel dönüşüm kavramı olduğu söylenebilir.

3.2.DÖNÜŞÜM İÇERİSİNDEKİ ÖRGÜTLER

Varoluşlarını devam ettirebilmek amacıyla dönüşüme maruz kalan birçok kuruluş, aynı zamanda bu dönüşüme yön verebilmek için de birçok yetkinliği bünyesinde bulundurmaktadır. Günümüzde bakıldığında birçok örgütün, siyasi kısıtlamaları ortadan kaldırarak kaynakları harekete geçirme yeteneklerine bağlı olarak karmaşık sorunları çözmek ve toplum adına eşsiz fırsatlar yaratmak için fazlasıyla kıymetli ve faydalı bir konuma sahip oldukları görülmektedir.

Bu çerçeveden bakıldığında örgütsel sistemlerin değişiminde günümüz örgütlerinin insani bir dönüşüm için özen göstermeleri sağlanmalıdır. Genel olarak örgütlerin varoluş amaçlarıyla çelişmeden, sosyal sorunları çözmeye yönelik aldıkları sorumluluklarda bahsedilen devrimsel nitelikli dönüşümlere karşı bu insani bakış açısından ödün vermemeleri o örgütü var eden insanlar tarafından da desteklenerek yol almaları için çok ciddi bir önem arz etmektedir.

Dönüşüm içerisinde olan örgütler, çeşitli ek kaynaklar yaratmalarıyla kapasite artırımına dair önemli adımlar da atabilirler. Bu tür adımlarda yine örgütün içinde bulunduğu dönüşüme olumlu anlamda asıl ivmeyi kazandıracak destekleyici güç de yine o örgütlerde yer alan insan faktörü olacaktır.

Dönüşüm içerisinde bulunan örgütlerin çoğu zaman amacı, daha önce de belirtildiği gibi döneminin getirdiği yeniliklere göre sistemik değişikliklerle kendilerini içinde buldukları yeni düzene ayak uydurabilmektir (Eraslan 2003, s. 80). Bu nedenle örgütlerin bu tür bir dönüşüme girdiği durumlar çoğu kişi tarafından araştırılmış ve bu dönüşüm süreçleri farklı araştırmacılar tarafından literatürde yerini almıştır. Bu çalışmaların geneline bakıldığında ortak olarak görülen adımlar ilk başta içinde bulunulan durumun bir şekilde değişmesiyle dönüşüme olan ihtiyacın ortaya çıkışının örgüt ve örgütte yer alan kişiler tarafından hissedilmesidir. Sonrasında bu değişimin en uygun hangi şekillerde örgüte adapte edilebileceğinin yolları araştırılmakta ve örgüt kültürüne en uygun olduğu düşünülen çözüm seçilerek çalışmalara başlanmaktadır. Bu adımlarda çözüm seçilirken örgütün nasıl ilerleyeceğine karar verilen kısımlar araştırmadan araştırmaya özellikle farklılaşmaktadır. Bu farklılığın asıl nedeni de yukarıda da bahsedilen insan faktörünün kurumdan kuruma, örgütten örgüte değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda çözümün seçilmesine ve uygulanmasına dair yazılan süreçte sorumluluk düzeyine dair bir çalışma yer alırken (Eraslan 2003, s. 81), diğer bazı araştırmalarda böyle bir adımın varlığından söz edilmemektedir. Bu da göstermektedir ki kurum kültürü, örgütsel dönüşüm için uygulanan süreçlerde farklılıklara neden olabilmektedir. Kurum kültürünün oluşmasında en önemli faktörlerden biri olan insan faktörü de bu farklılığın temelinde yer almaktadır.

Özetlemek gerekirse, örgütler varoluşlarını devam ettirebilmek için bir dönüşüme uğramaktadır ve örgütlerin bu dönüşüm esnasındaki amaçları maruz kaldıkları yenilikler karşısında başarılı bir şekilde yeniden yapılanabilmektir. Yapılan araştırmalar bu yeniden yapılanma sürecinde farklı örgütlerin farklı adımlarla bu dönemi atlattıklarını göstermektedir. Bunun asıl kaynağı olarak örgütleri oluşturan yapıtaşlarından birinin insan faktörü olması ve örgütten örgüte farklılık göstermesidir.

Örgütten örgüte farklılık gösteren bu insan faktörü, aynı zamanda dönüşüm içerisinde olan örgütlerde bu dönüşüme yön veren kişilerin konuyu farklı ele almasına da neden olabilir. Böylece insan faktörünün bu değişimi desteklemesiyle bu değişime ivme kazandıracak gücünün yanı sıra bu değişime yön verecek bir gücü olduğunu da söyleyebiliriz. Tam bu noktada bu dönüşümün gerekliliğini fark eden, dönüşümü

başlatan, örgütün nasıl dönüşmesi gerektiğine dair fikirler bulan ve örgüt çalışanlarını bu fikirler çevresinde toparlayabilen dönüşümcü lider kavramı ortaya çıkmaktadır.

3.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, nispeten kısa bir süre için liderlik literatüründe yer almaktadır. Yeni liderlik paradigmasına öncülük eden modern yaklaşımlarından biri şeklinde görülmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, modern yönetim teorisi ve araştırmasında önem sahibi olan ve dikkat çeken liderlik kavramlarından birisidir (Keçecioğlu 1998, s. 27). Son yıllara bakıldığında birçok disiplinde dönüşümcü liderlik hakkında birçok araştırmanın yapıldığı ve bu konunun birçok çalışmaya konu olduğu görülmektedir. Şöyle söylenebilir ki, dönüşümcü liderlik kavramı özellikle son yıllarda zihinleri daha çok meşgul eden yeni bir kavram olarak birçok araştırmada kendine yer edinmiştir.

Literatüre görece yeni girdiğini söyleyebileceğimiz Dönüşümcü Liderlik kavramı aslında ilk kez Dawston'ın 1973'teki "Rebel Leadership" isimli araştırmasında karşımıza çıkmaktadır. Sistematikleştirilmesi ise bir beş yıl sonra James McGregor Burns tarafından 1978'de gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda dönüşümcü liderin, ekipteki her bireyin moralini, performansını ve motivasyonunu yüksek seviyede tutabilen liderler oldukları vurgulanmıştır. Hatta Burns'in araştırmasında, yalnızca dönüşümcü liderlerin modern organizasyonlarda yeni alanlar yaratabileceğine değinilmiştir. Bunun sebebi ise bu liderlerin dönüşümün ustası olmalarıdır. Bu liderlerin örgüt ve örgütün bireyleri için daha güzel bir geleceğin tasarlanmasında oldukça başarılı oldukları da vurgulanmıştır. Gerçekten öngörü sahibi olduğu düşünülen ve bu sayede örgütün yararına bir vizyon oluşturabilen bu liderler, aynı zamanda bu fikirlerini herkesin anlayabileceği ve sahipleneceği şekilde çevresiyle paylaşabilmektedirler. Aynı şekilde bu fikirlerin herkes tarafından benimsenmesine ve yayılmasına neden olabilmektedirler. Bu şekilde düzgün aktarılan ve ortak benimsenen bir vizyon sayesinde ise bu fikirleri hayata geçirebilecekleri ortamı sağlayabilmektedirler. Çünkü sahiplenilen ve benimsenen bu ortak vizyon için örgütteki herkesi heyecanlandırarak, yapılması gereken işlerin bir an önce yapılması doğrultusunda bir istek oluşturabilirler (Eraslan 2003, s. 83). Çevrelerini değiştirmek için oluşturdukları vizyon doğrultusunda insanları bir araya getirebilen ve

çalıştırabilen liderler dönüşüm liderleridir. Bu şekilde aslında dönüşümcü liderler çevrelerindeki etkenlere tepki göstermeden farklı bir ortamın yaratıcısı olabilen kişiler olarak tanımlanmışlardır. (Avolio ve diğ. 1999, s. 445).

Burns liderlik araştırmalarında, liderlik hakkındaki tanımlamalarına ve açıklamalarına ahlaki bir boyut da getirerek diğer araştırmalardan da bir nebze ayrışmıştır. Burns'in araştırmalarında lider, aynı zamanda ahlaki açıdan da örgütün bir parçası olan kişilerin talepleri ve istekleri doğrultusunda hareket etmeyi becerebilmelidir. Lider ile takipçileri arasında bu tür bir konuya önem verilmesi, takip eden kişiler tarafından liderin takdir edilmesine neden olup, liderin etkinliğini artıracak bir husus olarak gösterilmiştir. Böylece aslında Burns'in araştırmalarında değindiği bir diğer konu olan, liderlerin görevinin toplu bir amaca hizmet etmek olması ve liderlerin peşinden gittiği vizyonun toplu bir amaca hizmet etmediği durumlarda aslında o liderliğin hiçbir amaca hizmet edemeyeceği düşüncesi desteklenmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderler, takipçilerinin değerlerine ve değer yargılarına sürekli bir özen göstermeli ve bu doğrultuda da liderler kendi etkinliklerini artırmalıdırlar (Eraslan 2003, s. 84). Bu şekilde ancak hem liderler hem de takipçileri ortak bir vizyon doğrultusunda, aynı şevk ve istek ile birlikte benimsenen amaç doğrultusunda çalışmalarına devam edebilirler. Dönüşüm içerisindeki örgütler için bu noktada etkin bir lider duruşu özellikle takipçileriyle bu ortak paydada buluşabilen dönüşümcü liderlerin sayesinde mümkün olabilecektir.

Aynı şekilde dönüşüm içerisindeki örgütlerde, dönüşümcü lider kavramında bu noktaya değinen bir başka araştırmacı da Leithwood'dur. Dönüşümcü liderler, özellikle dönüşüm içerisinde olan örgütlerde bütün paydaşların aynı misyon ve vizyonda buluşabilmesi için çok büyük bir önem arz etmektedirler. Bu aşamada takipçilerinden aldığı geri bildirimlerle yeniden bir misyon ve vizyon belirleyebilmek, dağıtılan sorumlulukları tekrardan gözden geçirip paylaştırmak ve aslında yeni belirlenen amaca ulaşacak şekilde sistemi yeniden yapılandırmak dönüşümcü liderlerin görevidir (Eraslan 2003, s. 84). Bu noktada bunu başarabilen liderler, takipçileriyle manevi bir bağ kurmayı da başarmış, ulaşılmak istenen amacı örgütün bütün paydaşlarına geçirebilmiş liderler olmuşlardır.

Gerçek dönüşüm liderlerinin etik fikirleri ve uygulamaları ilerletmeye yardımcı olması gerekir. Bu uygulamalar açıkça formüle edilmeli ve tutarlı bir şekilde vurgulanmalıdır. Dönüşümcü liderler bu erdemleri ve takipçilerde bıraktıkları etki ile aslında takipçilerinin iş yapmalarını motive eden bir rol üstlenmektedirler. Başardıkları işleri ortak çıkarları doğrultusunda iyi iş çıkardıklarının farkında olarak yapmaya devam eden takipçiler de daha fazla motive olarak örgütün dönüşümünde çalışmaya devam etmektedirler. Burada dönüşümcü liderlerin takip edenlerine verdiği duygu, kısa süreli bir amaç uğruna çalışmaları değildir. Daha büyük ve daha uzun süreli bir amaç için her birlikte ortak bir vizyona yürümektedirler. Bu doğrultuda dönüşümcü liderleri sadece günlük sorunları çözen geleneksel yönetim anlayışını benimseyen yaklaşımlardan ayırıp farklı bir yere koymamız gerektiği görüşü de desteklenmektedir. Dönüşümcü liderler kendilerini takip eden kişilerle açık iletişim kuran, duygudaşlık gücü yüksek, ortak bir amaç yaratabilen ve bunları kısa vadeli değil uzun vadeli bir amaca hizmet etmek adına yapan kişilerdir. Birlikte çalıştıkları kişileri dikkatle dinlemeleri, karşılıklı değerlere saygı göstererek karşısındaki insanın güvenini kazanmaları ve bu tür düşüncelerin iletişimini doğru planlayabilmeleri onları etkin birer lider yapmaktadır. Bu liderler aynı zamanda başka bir araştırmaya göre, dönüşümü yönettikleri grup ve takipçileri için en iyi neyin yapılabileceği konusunda yeri geldiğinde kendi çıkarlarından ve taleplerinden vazgeçebilecek noktaya geldiklerinde gerçekten birer dönüşümcü lider olma vasfını kazanmış olurlar (Bass ve Steidlmeier 1999, s. 18).

3.4 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ AŞAMALARI

Dönüşümcü liderler için yönetilmesi en önemli işlerden biri örgüt içerisindeki stratejik dönüşüm süreçleridir. Dönüşümcü liderin, stratejik planlama yeteneğine sahip olduğu öngörülmektedir. Bu şekilde etkin bir şekilde dönüşüm süreçlerini tasarlaması ve yönetmesi beklenmektedir.

Stratejik dönüşüm, özellikle örgütlerde atılması gereken belirli adımları kurgulayan bir çalışmadır. Dönüşümcü liderler, özellikle bu tür stratejik dönüşümlerde karşılaşılan kriz ortamlarında düşünme ve yönlendirmeye dair bir odak arayışı olduğunda daha da büyük önem kazanmaktadırlar (Demirci ve Aydemir 2006, s. 312). Bu tür değişimlerin daha

önceden de tanımlandığı belirli aşamaları bulunmaktadır. Temel olarak üç ana aşamadan bahsedilebilir. Öncelikle örgüt için bir dönüşüm gerekliliğinin olduğu kabul edilmelidir. Bu gereksinim ancak öngörü sahibi biri tarafından fark edilip çevresine yayılabilir. Bu doğrultuda bu gereksinimi fark eden ve değişikliği çevresine haber veren kişilerin, kazandıkları etkinlikten yararlanarak ikinci bir aşama olarak yeni bir vizyonun oluşturulması doğrultusunda da adım atmaları beklenmektedir. Son ve üçüncü aşama olarak da bu vizyonun bütün örgüt tarafından benimsenmesi ve bu değişimlerin kurumsallaştırılmaları gerekmektedir (Eren 2012, s. 464).

i. İlk aşama: Dönüşüm gerekliliğin olduğunun fark edilmesi

Daha önce de bahsedildiği gibi gerek çevresel faktörler olsun, gerek teknolojik yenilikler olsun örgütleri değişime zorlayan birçok unsur bulunmaktadır. Pek çok dış ve iç faktör nedeniyle örgütler kökten değişimlere yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Şimşek'e göre (2002, s. 56) bu faktörler; çevrenin değer sistemindeki değişiklikler ve dönüşümler, teknolojide gerçekleşen yenilikler, örgütlerin süreçlerinde ve/veya çalışanlarında olan değişiklikler ve son olarak devlet politikaları olarak sıralanabilir.

Değişimin gerekliliğini gözler önüne seren bu faktörler, aslında örgütün ihtiyacı olan dönüşümün belirlenmesi için de tetikleyici olmaktadırlar. Örgütler, bu şekilde amaçlarının ve yapılarının değişmesi gerektiğinin farkına varmaktadırlar. Varoluşunu devam ettirmek isteyen örgütler bu değişimin gerekliliğin habercisi olan faktörleri göz ardı etmeden dönüşüm sürecinin diğer basamaklarına geçiş yapmalıdır. Aksi takdirde bu değişimin gerekliliğini haber veren faktörlere rağmen örgütler bir aksiyon almazlarsa uzun vadede varoluşlarını ve amaçlarını gerçekleştirmede ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalabileceklerdir. Aynı şekilde bu değişimin de yönetimi hâlihazırdaki sistemin değişikliğinin hedeflendiği durumlarda bütün paydaşlar tarafından direkt kabul edilecek bir aksiyon olmayacaktır. Değişimin bu anlamda iyi yönetilmesi ve oluşabilecek direnç için doğru aksiyonların planlanması bu sürecin olumlu geçmesi için oldukça önemlidir. Yine bu konudaki direnci engelleyebilmek için Şimşek'e göre (2002, s. 58) bütün paydaşların katılımlarının artırılması, bu konudaki iletişimin güçlendirilmesi, gerekli

desteğin sağlanması, gereken yerlerde kişilerin ödüllendirilmesi ve doğru planlamanın yapılması gibi stratejilerin kullanılması gerekmektedir.

ii. İkinci Aşama: Yeni Bir Vizyonun Oluşturulması

Dönüşüm liderlerinin sahip olması gereken en önemli yetkinliklerden biri de, değişim dönemlerinde yeni vizyon yaratabilmek ve bu vizyonu başkalarına aktarabilmektir. Örgütün yeni amacının ve varoluş nedeninin kurgulanmasında, olası süreçlerin yeniden yapılandırılmasında, çalışanların ortak bir paydada yeniden ve istekle buluşmalarında oluşturulacak bu vizyonun çok büyük bir önemi vardır. Dönüşümcü liderlerin bu doğrultuda bütün bu noktaları göz önünde bulundurarak yeni ve herkesi kapsayıcı bir vizyonu oluşturması büyük önem arz etmektedir.

Bu aşamada dönüşümcü lider tarafından, öngörüleriyle ve çevresinden aldığı geri bildirimlerle oluşturulan bu vizyonun bütün takipçiler ve paydaşlar tarafından benimsenip anlaşılması gerekmektedir. Bu vizyonun oturtulması için gereken bütün adımların gerekliliği herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Gerçekten ulaşılması gereken nokta herkes için oldukça açık belirtilmelidir. Kotter'in (2001, s. 87) bu bağlamda bütün paydaşlar tarafından aynı çatı altında toplanılacak ortak bir amaç ve yürünecek ortak bir yol olması gerektiği konusundaki açıklamaları da bu gereklilikleri desteklemektedir.

Bu vizyon, herkesin kendinden bir şey bulabileceği şekilde lider tarafından ilgili kişilere aktarılmalı, herkes tarafından istekle benimsenmelidir. Bu benimseme doğrultusunda da kişiler aynı hayal ve amaç uğruna aynı yola koyulacak şekilde hareket etmelidirler. Bu vizyonun oluşmasında liderlerin bir diğer dikkat etmesi gereken husus, Eren'e göre (2012, s. 464) de vizyonların zamanla değişebilecek olgular olmasıdır. Koyulan veya üzerinde anlaşılan herhangi bir vizyon sonsuza kadar devam edemez. Liderlerin bu konuda da sürekli örgütün nabzını yoklayarak yeni değişimlere ayak uydurabilecek şekilde bu süreci yönetebiliyor olmaları beklenmektedir.

iii. Üçüncü Aşama: Gereken Değişimlerin Kurumsallaştırılması

Gereken değişimlerin bir anda emirlerle takipçilere yaptırılmaya çalışılmasındansa, kademeli olarak bu gerekli değişimlerin benimsenip uygulanmaya geçirilmesi gerekmektedir. Benimsenen ortak vizyon doğrultusunda bu gerekliliklerin liste haline getirilerek belirli süreçlerle takipçiler tarafından uygulamaya koyulması gereken değişimlerin kurumsallaştırılması yönündeki en doğru yol olacaktır. Aksi takdirde yapılması gereken değişiklere karşı gösterilecek direnç, hızlıca uygulamaya konulması gereken süreçlerin zamanlarını uzatarak ana amaç altında toplanan insanlar arasında huzursuzluğa neden olabilecektir. Dönüşümcü liderler, varmaya çalıştıkları vizyon doğrultusunda uygulanması gereken adımların aktarımını da iyi yapmalı, yaptığı bu iletişimlerin sonucunda takipçilerinden aldığı geri bildirimlerle örgütün nabzını olması gereken yerde tutmaya özen göstermelidir. Bu aşamada karşılaşılacak herhangi bir direnç ya da karşıtlık istenmeyen problemlere ve yanlış anlaşılmalara yol açabilecektir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilmek istenen bu değişikliklerin örgütün hareket kabiliyetine ve ikna edilme sürelerine göre belirli bir zaman içerisinde gerçekleşeceği bilinmektedir. Örgütlerde bu tür değişimler için yukarıdan inme bir emir zincirinden ziyade, liderlerin önderlik edeceği ve yönlendireceği şekilde sindirilerek zamanla oturan bir davranışlar bütünü olması gerektiği kabul edilmektedir (Akgül 2002, s. 9).

Kotter'in (2001, s. 88) örgütlerin dönüşümünde yer alması gerektiğini aktardığı sekiz basamak bu gerekliliklerin kurumsallaştırılması yönünde fikir vermesi açısından aşağıda şekilde paylaşılmıştır:

i. Pazarın ve rakiplerin durumlarını inceleyerek bir market analizi yapılmalıdır. Gerçekleşebilecek ve beklenen krizleri saptayarak bunların fırsatlara çevrilmesi yönünde çalışılmalıdır. Bu krizlerin acil durum olduğu duygusunu bütün paydaşlara hissettirilmelidir.
ii. Gerekli değişimlerin yapılabilmesi için bu değişime yön verebilecek bir ekip kurulmalıdır. Takipçilere yön verebilecek ve yol gösterebilecek güçlü bir grubun ekip halinde çalışmasına öncülük edilmelidir.

iii. Herkes tarafından benimsenilecek ve ortak bir yol çizecek bir vizyon oluşturulmalıdır. Bu vizyonun gerçekleştirilebilmesine yönelik planlar paylaşılmalıdır.

iv. Yaratılan bu vizyon takipçilerle paylaşılmalı, uygulanması gereken planlarla birlikte herkes tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

v. Vizyonun gerçekleştirilmesi için yetkilendirmeler yapılmalıdır. Herkesin bu vizyonu benimsemesi ve vizyonun geliştirilmesi adına çabalaması için farklı fikirlerin ve hareketlerin ses çıkarması teşvik edilmelidir.

vi. Her ne kadar dönüşümün tamamlanması zaman alacak olsa da kısa vadeli gelişimler planlanmalıdır ve bu gelişimlerin tamamlanmasında rol olan kişiler ödüllendirilmelidir.

vii. Yapılan geliştirmeleri daha da ileriye götürebilmek için adımlar atılmalıdır. İyileştirmeler pekiştirilmeli ve bu iyileştirmelere yön verecek kişiler sisteme dahil edilmelidir.

viii. Bu gerçekleştirilen değişiklikler ve geliştirmelerle örgütün başarısı arasındaki ilişki açıklanmalıdır. Bu şekilde yönetilen örgütsel dönüşümler teşvik edilerek bu kültürün oturması ve sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.

3.5 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMININ BOYUTLARI

Avolio ve diğ. (1999, s. 460) göre dönüşümcü liderlerin uyguyabildiği takdirde çok iyi başarılar elde edebileceklerinin savunulduğu ana dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar sonrasında farklı araştırmalara konu olup sayıları artırılmış ve çeşitlendirilmiştir. Ancak temel olarak dönüşümcü liderlik kavramı için bu dört boyuttan kısaca bahsetmek sonrasında bazı temel özelliklerine değineceğimiz bu liderler için önemli noktalara değinmek adına yeterli olacaktır.

i. Birinci Boyut: İdealleştirilmiş Etki

Genel olarak karizmatik olmayla özdeşleştirilmiş bu boyut genel anlamda liderler için önemli bir yere sahiptir. Özellikle dönüşümcü liderlerin etki alanlarının artırılmasında ve paylaştıkları mesajların takipçileri tarafından içselleştirilmesinde bu boyutun çok önemli

olduğu vurgulanmaktadır. Bu boyutun ve karizmanın etkisinde liderlerin kişisel özelliklerinin yanı sıra savundukları fikre olan bağlılıkları ve bu fikri aktarırken takipçileriyle kurdukları iletişimin kalitesi de oldukça önemli bir yere sahiptir.

ii. İkinci Boyut: Telkinle Güdüleme

Bu boyut, takipçilerin ortak amacı anlamalarına ve kendi gösterecekleri efor ve ekstra çaba sayesinde bu amaca ulaşmak için çalışmalarına önayak olacak davranışları kapsamaktadır. Takipçiler liderleri tarafından açık ve anlaşılır bir dil ile hangi amaca doğru yürümeleri konusunda bilgilendirilmiş ve bu amacın gerekliliğine dair ikna olmuşlardır. Bu boyutta dönüşümcü liderlerin yapması gereken, bu şekilde amacı benimseyen takipçilerin gözlemlendiklerini hissettirmek ve başarılı tamamladıkları adımlar için takdir ederek motivasyonlarının devamlılığı sağlamaktır. Bu boyutu gerçekleştirebilen dönüşümcü liderler takipçilerin yaptıkları işe anlam kazandırırlar; ilham vererek takım ruhunu teşvik eder, olumlu duyguları bu dönüşüm sürecinin bir parçası haline getirirler.

iii. Üçüncü Boyut: Entelektüel Uyarım

Berber'e göre (2002) bu boyut; kişilerin kendi istekleri dâhilinde sürece katılımlarını artırmalarını, karşılaştıkları sorunları hem kendilerine hem de liderlerinin inançları ve değerlerine göre düşünerek çözmek istemelerini kapsamaktadır. Bu şekilde aslında ortak problemlere karşı daha yüksek bir farkındalık yaratılıp liderlerin vurgu yapmak istedikleri durumlara karşı takipçilerin daha duyarlı olmaları sağlanmaktadır.

Bu boyutu geçekleştirebilen dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından yeni yaklaşımlarla ve yeni fikirlerle sürekli bir beslenme içerisinde bulunabilirler (Keçecioğlu 1998, s. 54).

Böylece takipçilerinin beslediği fikirlerle aslında örgütün karşılaşacağı sorunlarda yeni ve farklı bakış açılarıyla hareket etme yetisini de kazanmış olurlar (Çetin 2004, s. 58).

Bir şekilde kendilerini bir dönüşüm içinde bulan takipçiler, içinde bulundukların durumun etkisi ve dönüşümcü liderlerinin de etkisiyle sorgulamaya ve olan ya da olası problemlere karşı çözümler üretmeye başlayacaklardır. Bu sorgulamanın getirisi olarak, bu boyutu doğru kullandığını gösteren dönüşümcü liderler, örgütün içerisindeki bu değişim güdüsünü pasif halden aktif hale getirmenin olumlu yanlarını deneyimleyebileceklerdir (Karip 1998, s. 457).

iv. Dördüncü Boyut: Bireyselleştirilmiş Etki

Takip edenlerinin ve örgütün her bir üyesinin, örgütün dönüşüm süreci boyunca ayrı ayrı ve çok değerli yerlere sahip olduklarının hissettirildiği boyuttur. Burada herkesin bireysel gelişimi için öngörülen farklı farklı programlar tasarlanmaktadır ve her bireye bu örgüt içerisinde özel bir yere sahip olduğu hissettirilmektedir. Kirby ve diğ. (1992, s. 303) göre dönüşümcü liderler kişilerin bu bireysel gelişimleri ile bire birde ilgilenmektedir ve gereksinimleri özel olarak takip etmektedirler.

Bu şekilde bire birde yaratılan etki, takipçilerin liderlerine karşı güven beslemesinde de özellikle olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Shackleton 1995, s. 117). Bu tür bir güven yaratmak için dönüşümcü liderler bu boyutu başarıyla yerine getirme konusunda azami özen göstermelidirler. Bu özen takipçilerin cesaret kazanarak ortak vizyona doğru ilerlemelerinde daha özgüvenli adımlar atmalarına da neden olmaktadır. Kişisel gelişimin artırılması hem bireysel kapsamda hem de örgütün devamlılığı için oldukça yüksek bir önemi sahiptir. Bu nedenle daha önce değinildiği üzere uzun soluklu bir sistem kurmaya çalışan dönüşümcü liderler için bu boyut da diğer bahsedilen üç boyut gibi oldukça önemli bir yere sahiptir.

3.6 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BAZI TEMEL ÖZELLİKLERİ

Sürekli değişen ve küreselleşmenin etkilerinin daha çok hissedildiği günümüz dünyasında dönüşümcü liderlerin etkinliklerinin de belirlenmesinde rol oynayan bazı temel özellikler göz önüne çıkmaktadır. Bu değişime ayak uydurabilen, içinde bulundukları sosyal sistemlere yön verebilen ve örgütlerini geleceğe hazırlayan bu dönüşümcü liderlerin;

stratejik anlamda doğru kararlar alabilmesi ve kararların takipçilerine doğru bir şekilde aktarılması çok önemli bir yerde durmaktadır. Bu kapsamda dönüşümcü liderlerin içinde bulundukları durumları doğru analiz edebilmeleri ve karşılarına çıkan sorunlarda örgütlerini destekleyici konumlarda durabilip işletmelerin yöneticilerini doğru bir şekilde yönlendirmeleri gerekmektedir (Eren 2012, s. 414).

Bu konuda yapılan birçok araştırmada daha önce bahsedilen dönüşümcü lider boyutlarının artırıldığını söylememiz gibi, dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken özelliklerin de zamanla farklılaştığını, geliştirildiğini ve genişletildiğini söyleyebiliriz. Yine genel anlamda vizyoner olmanın, örgütteki kişilerin isteklerine karşı anlayışlı olmanın ve idealist bir duruş sergileyerek kişisel değerlerinin arkasında duran güçlü kişiliklere sahip olmanın dönüşümcü liderler için ortak özellikler olarak birçok araştırmada karşımıza çıktığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderler başarılı olmaları için kendilerinden beklenen boyutları doğru bir şekilde yerine getirebilmek adına birçok davranışa da vakıf olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu davranışlar çoğu zaman doğuştan gelen insani değerler olarak sınıflandırılsa dahi, aslında zamanla geliştirilebilecek beceriler olarak araştırmalarda yerlerini almışlardır.

Belirtildiği üzere literatürde dönüşümcü liderlerin sahip oldukları özelliklere dair birçok kaynakta birçok özelliğe yer verilmektedir. Bu özelliklerden bazıları ve özellikle bu çalışmadaki eğitim sektörü örneğine uygun olanlarından bazıları seçilerek aşağıda daha detaylı açıklanmaya çalışılmıştır.

i. Ortak Bir Vizyon Yaratabilme ve Bu Vizyonu Paylaşabilme:

Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayıran en önemli özelliklerden biri ortak bir vizyon yaratabilmesi ve bu vizyonu tüm paydaşların anlayıp benimseyebileceği bir şekilde çevresindekilere aktarabilmesi olarak görülmektedir (Schermerhorn 1993, s. 426).

Vizyonun tanımı bir kişi için ve bir örgüt için farklı şekillerde yapılmaktadır. Bir kişi için bu kavram içinde bulunduğumuz durum ve sahip olduğumuz değerlere yüklediğimiz anlama göre aslında kafamızda oluşan amaç olgusudur, ulaşmak istediğimiz yer,

kafamızda resmettiğimiz gelecektir (Özden 1999, s. 41). Eraslan'ın (2003, s. 110) Lipton'dan aktardığı şekilde ise bu kavram kişiler için nerede, nasıl ve ne şekilde bulunmak istediklerine dair yöneldikleri geleceğin bir ön gösterimidir. Daha basit şekliyle içinde bulunduğumuz hareketlerin yöneldiği amaçlar doğrultusunda geleceğin öngörülmesidir.

Örgütler için vizyon ise, kişiler için yapılan tanımdan biraz farklılaşarak, örgütü oluşturan bütün ögeler için arzulandığı düşünülen geleceğin resmedilmesidir (Senge 1997, s. 30). Sosyal sitemin geleceğine dair yapılan tasarımlar, geliştirilen amaçlar ve paylaşılan özellikler bütünüyle bu resmin içerisinde yer alarak vizyonun oluşmasına katkı sağlamaktadırlar.

Başlıkta da özellikle belirtildiği üzere, bu geleceğin resmedilmesi dönüşümcü liderler için yeterli değildir. Bütün bu geleceğe dair planlananlar örgüt üyeleriyle ve takipçilerle paylaşılarak ortak biz vizyon olarak benimsenmelidir. Dönüşümcü bir lider ulaşmak istediği amaç uğruna bu vizyonun oluşturulmasında, paylaşılmasında ve benimsenmesinde dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarını başarıyla kullanarak çaba sarf etmelidir.

Vizyonun paylaşılması için kullanılacak dönüşümcü liderliğin boyutlarının yanı sıra kurulacak iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlar da bulunmaktadır. Brestrich'e göre (1999, s. 129) dönüşümcü liderin oluşturulduğu vizyonun takipçileri tarafından kabul edilebilmesi için bu vizyonun iletişimini yaparken dikkat etmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Örneğin vizyonun amacı, neye hizmet ettiği mesajları karşı tarafa iyi bir şekilde aktarılmalıdır. Örgütteki içinde bulunulan nedenler doğrultusunda bu vizyonun artık bir gereklilik olduğuna insanlar güvenmelidir. Dönüşümcü lider, kendi aktardığı vizyona olan inancını karşı tarafa hissettirebilmeli, bu vizyonun her bir üye için gerekli olduğunun vurgusunu yapmalıdır.

ii. Etkili İletişim Kurabilme ve Motivasyonları Yüksek Tutabilme

Kavrakoğlu ve diğ. (2002, s. 170) göre örgütteki üyelerin, yani dönüşümcü liderin takipçilerinin yaratıcılıkları ve verimlilikleri ancak motivasyonlarının yüksek tutulmasıyla ve bu üyelerle kurulan iletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

Bu nedenle dönüşümcü liderlerin dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için motivasyonu yüksek, belirlenen kararları uygulamada istekli, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için hevesle çalışan takipçileri olmalıdır. Demir (2002, s. 79) tarafından iki tarafın karşılıklı ileti alış verişi olarak tanımlanan iletişim, dönüşümcü liderler tarafından etkin kullanılarak; takipçileriyle arasındaki doğru bilgi, duygu ve istek akışının sağlanmasında araç olarak yerini almalıdır.

Vizyonu yaratan ve bunu doğru bir şekilde takipçilerine yansıtabilen dönüşümcü liderler, bu vizyonun ve dönüşümün aynı şekilde başarıyla örgütü oluşturan herkesin sahiplenmesiyle canlıya geçirilmesi için etkili iletişim kurma ve bireylerin motivasyonlarını yüksek tutma konusunda da gereken önemi göstermelidir. Başarılı bir dönüşümcü lider, bu iki etken ile takipçileriyle manevi bir bağ da kurarak, tek taraflı bir dikte yöntemini değil, karşılıklı bilgi alışverişini hedeflemiş olur.

iii. Değişimin Öncüsü ve Temsilcili Olabilme

Dönüşümün tanımında da bahsedildiği üzere, dönüşüm için değişim kaçınılmazdır. Dönüşüm liderleri de içinde bulundukları örgüt için gerekli olan değişikliklerin fark edilmesinde ve bu değişikliklerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenlerin bilgilendirilmesinde öncülük etmelilerdir.

Tichy ve Devanna'ya göre (1986, s. 79) dönüşümcü liderler aynı birer koç gibi, şampiyonluğa hazırlanan takımlarının nerelerde eksikleri olduğunu görüp, bu eksikleri gidermek için takımları çalıştıracak ve onların canla başla önlerindeki mücadelelere hazırlanmalarına destek olacak kişilerdir. Bu liderlerin aslında dönüşüm odaklı olmaları,

sürekli değişen dünyamıza ayak uydurmak için hem vizyonlarda hem misyonlarda gereken değişiklikleri geri kalan insanlardan önce algılayıp uygulamaya geçirmeleri beklenmektedir. Bu uygulamalara yönelik stratejilerin oluşturulmasında ve takipçilerin bu strateji doğrultusunda yönlendirilmesinde de dönüşümcü liderler çok önemli bir yer tutmaktadırlar. Bu konudaki başarıları da, örgütlerin dönüşümünün başarıyla tamamlanması için gereklidir.

Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe karşı daha hazırlıklı olması ve yeni beklentilere karşı güçlü durabilmeleri için sürekli bir değişim içerisinde olmaları gerektiğinin bilincinde hareket etmektedirler. Bu nedenle mevcut duruma bağlı kalmadan, kök salmadan, içinde bulunulan gerçeklerden kolayca uzaklaşarak yol alabilmektedirler (Demirci 1998, s. 110). Bunun farkında olarak hareket etmeleri ve bu doğrultuda çevrelerindeki insanlara da ilham vererek öncü olmaları dönüşümcü liderlerin sahip olduğu belirgin özelliklerden biri olarak araştırmalarda yer almaktadır.

iv. Yetki Dağıtımını Başarılı Yapabilme, Güçlendirme ve Yetkilendirme

Dönüşümcü liderlerin takipçileri tarafından desteklenmeleri ve aksiyon alınması gereken konularda takipçilerinin katılımını sağlayabilmeleri için ilgili görevlendirmeleri ve yetkilendirmeleri de başarılı bir şekilde yapmaları gerekmektedir.

Bu şekilde kendini yetkili hisseden katılımcılar ortak amaca ulaşmak adına tam katılım göstererek kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak göreceklerdir. Bu nedenle de etkin iletişimle başlatılan ilişki, kişilerin yetkilendirilmesiyle devam ederek tamamlanmalıdır. Elbette ki bu yetkilendirme kişilerin kapasitelerine, uzmanlık alanlarına ve kademelerine göre orantılı bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Günay ve Çetin, 2001, s. 55). Bu konuda da dönüşümcü liderlerin kişilerin yetkin olmadığı konularda görevlendirilmediklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü bu güçlendirme ve yetkilendirmede amaç, kişileri başarıya giden yolda cesaretlendirecek başarılı sonuçlar elde etmelerine önayak olacak teşvikleri yapabilmektir. Bu şekilde aslında Brestick'in (1999, s. 145) de belirttiği gibi bu şekilde bu kişilerin bu şekilde yetkilendirilmelerinin ve bu yetkilendirme sonucunda başarıya ulaşmalarının; iş tatmini, iş verimliliği ve yapılan

işle özdeşleşmeyi kolaylaştıracağı için dönüşüme olumlu etkisi olacağı da vurgulanmaktadır. Bu nedenle vizyonun benimsenmesinde dönüşümcü liderlerin bu özelliği de başarıyla göstermeleri oldukça önem kazanmaktadır.

v. Dönüşümcü Liderlerin Güvenirliliği ve Özgüvenli Olmaları

Dönüşümcü liderler kendilerine duydukları özgüvenle, takipçileriyle iletişime geçtikleri durumlarda güvenilirliklerinin altını çizmektedirler. Takipçilerine söyledikleri, takipçileriyle etkin iletişim kurdukları her noktada; gerçekten karşılarındaki insanı motive edecek ve söylediklerinin ciddiye alınmasını sağlayacak bir özellik olarak dönüşümcü liderlerin özgüvenlerinin yüksek olması beklenmektedir. Solomon ve Flores'in (2001, s. 20) araştırmalarında da yer bulduğu üzere, güven duygusu, sağlıklı insan ilişkilerinde gelinmesi gereken karşılıklı duygusal ve kesintisiz bir aşamayı tetiklemektedir. Özellikle dönüşümcü liderler takipçileriyle bu aşamaya gelmelerinin öneminin farkında olacak şekilde davranmaktadırlar.

Yine başka birçok araştırmada vurgulandığı gibi etkili bir lider olabilmek için takipçilerinin güvenini kazanmak nihai bir şart olarak söylenmektedir (Drucker 1996, s. 132). Takipçilerin liderlerine karşı duydukları güvenler, örgütün vizyonu için tasarlanan yolda değişimi destekleyerek ilerlemeleri için büyük önem arz etmektedir. Liderler için çok önemli olan bu özelliğin var olması için özellikler verilen vaatlerin yerine getirilmesi gibi liderlerin dikkat etmesi gereken hususlar yer almaktadır. Bu tür dikkat edilecek noktalarla dönüşümcü liderler takipçileriyle aralarındaki güven bağını her seferinde daha da güçlendirerek ilerleyebilmektedirler.

vi. Ekip Çalışmasına Önem Verilmesi

Dönüşümcü liderler farklı uzmanlıklara, yetkinliklere sahip bir ekibin birlikte çalışmasının ulaşılmak istenen ortak vizyon için büyük bir avantaj olduğunun bilincinde hareket etmektedirler. Takipçilerin bir görevdeşlik içerisinde, birbirlerinin eksiklerini tamamlayarak ve iyi özelliklerini takdir ederek çalışmaları; rekabet ortamında örgütleri rakiplerinden bir adım öne çıkaracak sonuçları elde etmeye itmektedir.

Hiyerarşik bir yapıdan çok daha yatay ve ekip üyelerinin birbirini destekleyici çalışmalarını sağlayabilen dönüşümcü liderler, ekip çalışmasına verdikleri önem doğrultusunda ekip içerisindeki iletişimi artırmaya yönelik birçok aksiyonu da yine ortak karar olarak ekibe getirebilirler. Yapılan birçok araştırmada da yine dönüşüm liderlerinin ekip çalışmasına önem vermelerinin önemli bir özellik olarak vurgulandığını bu bağlamda görmekteyiz.

vii. Yaşam Boyu Öğrenmenin Devam Edebilmesi

Yaşam boyu öğrenme, dönüşümü yöneten liderler için vazgeçilmez bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Hâlihazırda zaten içinde bulundukları durumu daha da iyileştirmeye yönelik değişime dayalı vizyon oluşturan ve bu vizyonun gerçekleşmesi için çabalayan bu liderler, örgütleriyle ilgili verdikleri kararlar gibi kendileriyle ilgili de bu tutumu beslemelidirler.

Bu bağlamda sürekli bir değişim halinde olan çevremize dair yeni çıkan teknolojilerden tutun da bilmediğimiz yeni bir kavrama kadar her türlü yeni bilgiye açık olarak dönüşümcü liderler kendilerinin de sürekli bir yeni şeyleri öğrenme içerisinde görmelidirler. Ancak bu şekilde yönetmeye çalıştıkları dönüşümün gerekliliklerine uygun güncel kararlarla örgütün vizyonuna yön verebilirler. Bu nedenle, dönüşümcü liderler için, yaşam boyu öğrenmeye devam etmeleri önemli özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KURUM BAŞARISI VE KURUMSAL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Bu konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, eğitim sektöründe kurumsal bağlılık ve dönüşümcü liderlik kavramlarını inceleyen araştırmalar ve bulgular maalesef kısır kalmıştır. Her ne kadar her iki kavramla ilgili birçok yayına ulaşılsa da bunların eğitim sektörü üzerindeki etkilerine ve eğitim sektörüyle olan ilişkilerine dair sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin, eğitim kurumunun başarısına ve kurum çalışanlarının örgütsel bağlılığına etkisi ele alınmaya çalışılmıştır.

4.1 DÖNÜŞÜM KAVRAMININ EĞİTİMDEKİ YERİ

İnsanlığın eğitim sayesinde hayatını iyileştirdiği herkes tarafından kabul görmüş, yadsınamayan bir gerçektir. Eğitim kavramı, süregelen yıllardan beri kişinin şahsi ve sosyal yönlerden kendisini başarılı atfetmesi için ihtiyaç duyduğu prestijli bir araç olmaktadır. Eğitim, bireye kişisel saygınlık kazandırmasının yanı sıra; sosyal ve ekonomik kalkınmada itici bir güç olarak karşımıza çıkmakta ve tüm sektörlere doğrudan veya dolaylı olarak tesir etmektedir. Eğitim, bireyin, kişisel hedeflerini şekillendirmesini, bu doğrultuda sorumluluklarını yerine getirmesini ve yetenek ve yaratıcılığını keşfetmesini sağlamasının yanı sıra kişinin toplumda itibar kazanmasında da yardımcı bir rol üstlenmektedir. Bireylerin eğitimi toplumsal refah ve gelişmişlik seviyesi ile doğru orantılıdır. Bu sebeple eğitimde kişisel, ulusal ve küresel düzeyde devamlı iyileştirme ve değişimin sağlanması gerekmektedir (Alkan 2001, s. 397). Bu doğrultuda, bilginin güç olarak sayıldığı günümüzde eğitim, kişisel, sosyal ve evrensel ilerlemenin ana boyutudur. Bu yüzden; kendisini "bilgi toplumu" olarak nitelendirmek isteyen milletler, bir bütün olarak eğitimi ele almalı ve eğitimi tüm yönleriyle inceleyip gelişim odaklı dönüştürmeyi amaçlamalılardır. Eğitimdeki dönüşüm geniş bir perspektiften gerçekleşmeli, kişisel, ulusal ve evrensel gibi çok boyutlu olarak gerçekleştirilmelidir. Bahsedilen dönüşüm araştırmaları evrensel olarak önem atfedilen bir konudur. Her toplum, eğitimdeki bu değişimlere öncülük etmek yarışındadır bu da toplumların daha güçlü olabilmek adına, eğitimi önemsediklerini göstermektedir. Herhangi bir konuda eğitimli bir toplumun öne

çıkması, o toplumun saygınlık ve gücünü perçinlemektedir. Son dönemlerde hız kazanan globalleşme ile ekonomik alanda yaşanan gelişmelerde, eğitimde dönüşümü sağlamış ve bunu sürdürebilir kılmış toplumlar bilgiye sahip olmalarından ötürü ön plana çıkmaktadırlar.

Son dönemlerde dünyanın hızlı bir şekilde değiştiği ve yapılan yeniliklerin sosyal, politik ve ekonomik alanlarda etkili olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, yeni bilginin toplanması, işlenmesi, iletilmesi ve kullanılması gibi durumlarda, bilgi ve iletişim teknolojisinde (bilgisayar bilimi) değişikliklerin meydana geldiği yeni bir çağda yaşamaktayız. İçinde bulunduğumuz bu çağın önemli bir niteliği ise, sosyal hayatımızdaki genel değişimlere paralel şekilde eğitim kavramında da köklü değişiklikler meydana gelmesidir (Özdemir 2000, s. 79). Zira bilgi toplumuna ulaşmanın zor olduğu süreçte, bilgiye dayalı değişim çalışmaları, insanların eğitime karşı olan beklentilerini değiştirmiştir. Günümüzde geleneksel eğitim anlayışının yetersiz kaldığı aşikardır. Bu doğrultuda, eğitim politikasının hedefleri, eğitim kurumlarının yapısı ve işlevleri ile eğitim programlarının içeriğinde temel yenilikler ve bir dizi değişiklik planlamak gerekmektedir.

Bilgi toplumunun artan değerleri içerisinde, teknolojide meydana gelen dönüşüm , hızlı değişim, hızlı gelişme ve hızlı adaptasyon, insan kaynaklarına artan ilgi, temeli bilgi olan kuruluşlar, öğrenen örgütler, öğrenmeyi sürekli kılan ve bunu bir yaşam biçimi tutumuna çeviren insan modeli bulunmaktadır. Bahsedilen aşamadaki temel soru, mevcut eğitim sisteminin bahsedilen yeni değerlere ulaşacak altyapıya sahip olup olmadığıdır. Diğer bir deyişle, eğitimin hemen hemen tüm alanlarında hızlı değişim ve gelişme olup olmadığının tespit edilmesidir (Fındıkçı 2001, s. 21).

İçinde bulunduğumuz dönemde, dönüşümün eğitim sektöründeki gerekliliğiyle ilgili olarak Drucker'in (1996, s. 237) aşağıda bahsi geçen fikirleri dikkat çekicidir:

> *Önümüzdeki yıllarda eğitimde yaşanacak değişiklikler, üç yüz yılı aşkın bir süre önce kitapların yayınlanmasıyla modern okulun tanıtılmasından bu yana yaşanan değişimlerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye haline geldiği ve refahın ana kaynağının olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından eğitim sisteminden ve okullardan yeni ve zorlu talepler isteneceğinin kanıtı niteliğindedir. Bilgi çalışanlarının hakim olduğu bir toplum, sosyal performans ve sosyal sorumluluk için yeni - ve daha da güçlü - talepler yaratır. Eğitimli kişinin nasıl bir insan olduğunu yeniden düşünmemiz gerecektir. Aynı zamanda öğretme ve öğrenme şeklimiz çok ve hızlı başkalaşım geçirmektedir. Bu*

başkalaşımın nedeninin, bir yönüyle öğrenme sürecine dair yeni bir teorik anlayışın sonucu olduğu ve bir yönüyle de yeni bir teknolojinin sonucu olduğu söylenebilir. Son bir anekdot da, okullardaki birçok geleneksel disiplinin kısır hale gelmiş, belki de eskimiş olmasıdır. Bu nedenle, öğrendiklerimizde ve öğrettiklerimizde ve hatta bilgiyle kastettiğimiz şeyde bir dizi değişiklikle karşı karşıya kalmamız kaçınılmazdır.

Bu Drucker hükümleri, bireylerin bilgi toplumunda ne tür zorluklarla karşılaştığı sorusunu gündeme taşımaktadır. İlk olarak, bilgi toplumu yararlı bilgilere erişme ve bunları tarama hızına sahip kişilerden oluşmaktadır. Buna ek olarak bu bireyler, elde ettikleri bilgiyi değere dönüştürebilen ve yeni bilgi yaratabilen insanlar olarak da tanımlanır. Diğer bir deyişle, 21. yüzyılda başarıyı elde etmek için, bu başarının, insan kaynaklarının eğitim düzeyi ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu bilmek gerekmektedir. Bu nedenle eğitim dönemin gerekliliklerine göre düzenlenmeli ve eğitim sistemi bu ihtiyaçlara göre yeniden tasarlanmalıdır.

Yeni ekonomi algısıyla beliren "bilginin bölünmesi" (dijital divide) terimi, eğitimdeki dönüşümün etkileyici bir örneği olarak gösterilebilir. Bu kavramın ortaya çıkış nedenleri olarak, bir toplumda farklı teknolojilerin idrak edilmesi, özümsenmesi ve o teknolojiye uyum sağlanması etkenleri gösterilebilir. Bunun yanı sıra bilgi bölünmesi, bahsi geçen üç kavramla bağlantılıdır. Teknoloji ve eğitimin bilgi bölünmesi terimi için önemli iki etken olduğu söylenebilir. Bu sebeple bütün yeni teknolojilerle ülkeler arası dağılım farklılığı ortaya çıkmaktadır. Bir ülkenin bilgi paylaşımında hangi düzeyde olduğunun belirtisi, o ülkede bulunan bilgisayar sayısı, internet bağlantı seviyesi gibi yeni teknolojilerin takibi, eğitim süresi ve yaratıcılığa ilişkin göstergeler (patent sayısı, Ar-Ge bütçesi vb.) olarak sıralanabilir (Kavrakoglu ve diğ. 2002, s. 65). Yukarıda anlatılan süreçteki önemli ve belirleyici etken eğitimdir. Eğitim programları yaş gereksinimlerine göre düzenlenmeli, içerik esnek ve değişken olmalı, okul organizasyonları teknolojik donanım ve internet ağı ile donatılmalıdır.

Eğitimin ihtiyacı olan dönüşümü tartıştıktan sonra, farklı eğitim örneklerinin ve şuan uygulanmakta olan eğitim örneklerinin özelliklerini kavramaya odaklanılmalıdır.

Pozitivist ve modernist bir anlayış, günümüz Türk eğitim politikasının temelini oluşturmaktadır. Daha dar anlamda, pozitivist ve modernist paradigmada, bilimsel gerçekler mutlaktırlar ve tartışmaya açık değillerdir. Bilimsel bilgi, ne içerisinde var edildiği toplumun inançları ile ne de o toplumun değer yargıları ile bağlantılı değildir. Bahsedilen anlayışa göre bilim insanlarının araştırmalarının birbirine dayandığı, yani sarmak olarak biriktiği onaylanmaktadır. Pozitivist ve modernist paradigmalarda bilimde gelinen son seviye de mutlaktır çünkü bu, insanlığın gelebileceği bilimsel bilgi, son seviye olarak kabul edilir. Pozitivist ve modernist paradigmalarda bilgi, devamlı ve ara vermeyen bir yol izleyerek son noktasına ulaşmıştır. Bilimsel görüşlerdeki sosyal ve psikolojik süreçler, bilimsel görüş çatışması veya rekabeti gibi durumlar kabul edilmediği için reddedilmektedir. Aynı zamanda, diğer bilimsel bilgilerin var oldukları onaylanmadan, bilimsel bilgi içerisinde seçim yapılmaz. Bilimsel bilgi resmidir. Bilimsel bulgular tartışılmadığı için, bilgi sürecinde öğrenci alıcı konumunda yer alırken, verici de öğretmendir (Özden 2002, s. 271). Bu öğretiler pozitivist eğitim paradigmasının ana yapısını oluşturur.

Evren ile dünyayı bir düzen içinde hareket eden mekanik bir evre şeklinde tanımlayan bu düşünce yapısı, örgütlerin ve sosyal sistemlerin inşasında sanayi devriminin mükemmel buluşlarından biri kabul edilen "fabrika" imajını da ortaya çıkarmıştır. Bu algı eğitim organizasyonlarının şekillenmesinde etkinliğini göstermeye başlamıştır. Bu nedenle "eğitimin sadece bir okula dayalı olduğu ve yalnızca okulda gerçekleşebileceği, okulun ise fabrika tarzında seri üretim gerçekleştiren bir yer olduğu" algısı ortaya çıkmıştır. Eğitim kavramına dayalı bu yeni "davranış teorisi" bazı davranış modelleri ve uygulamalarıyla kısa sürede hayata geçme fırsatı bulmuştur. Fabrika imajının eğitim kurumlarımıza ne şekilde dönüştürüldüğü aşağıda bir örnekle açıklanmıştır (Şimşek 1997, s. 8):

> *Okul tıpkı bir fabrika gibi disiplin ve kontrol merkezinde örgütlenmiş bir kurum olarak görülmektedir. Sınıf ortamlarında düzenli aralıklarla dizilmiş, hareket ettirilemeyen sıralar, çocuğun hareket sınırını belirlemektedir. Ziller, okulda geçirilen zamanı, eşit aralıklarla bölünmüş zaman dilimlerine ayırmaktadır. Neredeyse bir saate yakın öğretmen sorular sorar, öğrenciler cevaplar, zil çalar, kitaplar gürültüyle kapanır. Gürültüyle karışık konuşma ve gülme sesleri sınıfları ve koridorları doldurur, dakikalar geçer ve başka bir zil çalar kalabalık yavaş yavaş sıralarında yerlerini alır, bunu kendi aralarında konuşma, şakalaşma ve gülmeler takip eder, ardından bir sessizlik, "Hatırlarsanız, geçen dersimizde…" şeklinde öğretmenin sesi duyulur. Yeni bir ders başlamıştır.*

Eğitime adapte etmeyi denediğimiz fabrikayı anlamak, eğitim kurumunu var eden katılımcıların (öğrenci-öğretmen-yöneticiler) rolleri üzerinde etkili olmuştur. Bahsedilen düşünce, öğretmeni ustabaşı, öğrenciyi de sınıfta işçi şeklinde algılamamıza neden olmaktadır. Öğrenci, pasif olan, dinleyen, izin verildiğinde konuşan, devamlı kontrol edilen ve davranışsal kazanımlarla değil, hafızanın gücüyle ölçülen bir yapı durumuna dönüşmüştür. Öğretmenden bahsedilecek olursa da, derslik adı verilen belirli ortamlarda ve kendilerine sunulan müfredat dahilinde belirli bir süre içinde bilgi ileten ve ölçen (burada ölçülen, öğrencinin kendisine verileni ne derece uygulamaya döküp, geri yansıtabildiğidir) yapı rolüne sahiptir. Bu sistemlerde öğretmen, kendisi için çizilmiş olan standartları aşamaz ve öğrencilerin gözünde sürekli bir kontrol mekanizması olarak algılanır.

Okul yöneticisinden bahsedecek olursak, bu çerçevede görevleri olarak, hiyerarşik bir yapıda okulda bulunanları (öğretmen-öğrenci) denetlemek, bürokratik meselelerin peşinden koşmak, evrak işlerinde yetkili olmak, katı yasama organı rolü üstlenmek sayılabilir. Bu düzende yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerden uzaktır, yeniliklere direnç gösteren kapalı bir yapısı vardır, tüm olan biteni bildiğini savunur ve "okul" yapısını tek olarak idare etmeye uğraşan okulun sahibi rolündedirler.

Yukarıda bahsedilen rollere ek olarak, bugün eğitime hala hâkim olan "davranış teorisi" nin temelini oluşturan bu fabrika imajından esinlenilerek birçok davranışsal örnek ve uygulama ortaya çıkarılmıştır. Bahsedilenlerin birçoğu, artık eğitim evresinin göz ardı edilemez unsurları şeklinde kabul edilen farklı yöntem ve uygulamalarıdır. Standartlaştırılmış ölçüm testleri ve sınavların, mezun/diploma sayısının seri üretimden esinlendiği, merkezi ve hiyerarşik okul yönetiminin, fabrika yönetimlerinden esinlendiği, ders ve teneffüs sürelerinin, vardiya sisteminden esinlendiği ortaya konulmaktadır. Bunlara ek olarak bu teoride, bireyler için düzenlenmiş eğitim programlarının bireyin kendi seçimi olmaması, eğitim düzeylerinin ve programlarının belirli çizgilerle kati olarak birbirinden ayrılması da yer almaktadır (Şimşek 1997, s. 7).

Erdoğan (2002, s. 3) yukarda yer alan çıkarımlara dayanarak aşağıdaki düşüncesini belirtmiştir:

Mevcut eğitim paradigmasının örgütsel yapısı, sanayi devriminin izlerini taşımaktadır. Okullar, endüstriyel toplumların oluşumunun yarattığı bilgi ve beceri ihtiyacını karşılıyormuş gibi işlemeye devam etmektedir. Diğer bir deyişle, okullar iş, endüstri ve ulusal hükümet gibi sistemlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir araç olarak hala atölye şeklinde algılanmaktadır.

Endüstriyel tipte oluşum yaklaşımına göre; Eğitim sisteminin idari yapısını doğrudan etkileyerek, merkezi, bürokratik ve yavaş çalışan sistemlerle oluşturulmuş bir inceleme, kontrol ve idare teşkilatı oluşturulduğu söylenebilir. Buna ek olarak, eğitimin içerik bakımından zenginleşmesinin yerine, eğitimde sayısal değerlerle örneğin okul sayılarındaki artış önem atfedilmiştir. Pozitivist dönem diyebileceğimiz bahsedilen evrede eğitim kurumlarında "eğitim" teriminden ziyade "öğretme" terimi kullanılmaktadır. Bu yaklaşımla birey için olumlu davranış kazanma evresi şeklinde açıklanabilecek eğitim teriminin, yerini, daha dar, sınırlı ve kısır bir davranış değişikliğine verdiği söylenebilir. Kaptan (1999, s. 2) bu soruna şu şekilde dikkat çekmektedir: "Sokrates'ten günümüze, Platon'dan Dewey'e, idealistten varoluşçuya, büyük bir skaladan baktığımızda, üzerinde en çok düşünülen ve teorikte en çok önem atfedilen konu eğitim iken, okullarda gerçekleşen pratik uygulamalarda eğitim yerine öğretime ağırlık verildiği aşikardır."

Hızlı makineleşmeden ve bunun sonucunda ortaya çıkan mekanik eğitim yaklaşımından kaynaklanan sanayi devriminin görevleri ve işlevleri, 20. yüzyılın ilk yarısında açıkça tanımlanabilir durumdadır. Eğitim sistemi çoğul olmayan tek bir yapıda, kişilere matematiği, okumayı, yazmayı öğretmeyi, ülkeyi ve dünyayı tanıtmayı ve onları iyi vatandaşlar olarak yetiştirmeyi görev olarak benimsemektedir. Bu şekilde uzun yıllar benzersiz bir model içinde var oldu. 1970'lerden sonra ise eğitime yalnızca kişiler için kazanılmış bir hak veya matematik yapma becerisi, okuma ve yazmayı öğrenme gibi kavramların dışında farklı değerler atfedilmeye başlanmıştır. Bu yeni değerler mutlak ve tek olan doğru kavramını eğitimden yavaş yavaş silerken bu kavram yerini analitik düşünebilme, düşündüğünü uygulayabilme, yaşam konforu sağlama, bilgiyi keşfetme ve sorgulama gibi kavramlara bıraktı. Aslında, bir bakıma, eğitimin "yararlı", "doğru" bilgilerin aktarılmasının ilerisine geçtiği söylenebilir. Bu doğrultuda bireyin zihnine hâkim olma ve yaşamı daha refah hale getirme amacına yönelmesi durumu söz konusu olmuştur. Bahsedilen olgu, eğitimde üst kısımda belirtilen geleneksel paradigmaların zorluklarına sebep olmuştur (Çağlar 2001, s. 8). Tek boyutludan çok boyutluya doğru

evrilen ve, farklı türevleri mümkün kılan, bilgi ve düşünceye dayalı yeni eğitim paradigması ile yukarıda fabrika benzetmesi olan eğitim modeli arasındaki temel kavram farklılıkları aşağıda olabildiğince açık olarak sergilenmektedir.

Tablo 4. 1: Sanayi toplumu eğitim paradigması ve bilgi toplumu eğitim paradigması

Sanayi Toplumu Eğitim Paradigması	Bilgi Toplumu Eğitim Paradigması
Sınıflarda yapılan ders	Bireysel araştırma
Pasif özümseme	Çıraklık
Yalnız çalışma	Ekiple öğrenme
Her şeyi bilen öğretmen	Rehber olan öğretmen
Değişmeyen içerik	Hızla değişen esnek içerik
Homojenlik	Çeşitlilik

Kaynak: Hesapçıoğlu, Muhsin, 2001. Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları, 21. yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi, İstanbul: Sedar Yayıncılık. S.42

Yukarıda kısaca tartıştığımız temel değişikliklerle 20. yüzyılı tamamlayan toplumlar, içinde bulunduğumuz dönemde çok daha büyük değişim ve kavramlara hazırlıklı olmalıdırlar. Aslında, bahsedilen değişikliklerin geçmişte yaşananlara kıyasla çok daha radikal olacağı düşünülmektedir. Gibson gerçekleşmesini öngördüğü değişiklikleri "son otuz yılın deneyiminden alınan ders, hiç kimsenin geleceğe bir otopilota bağlıymış gibi programlanmış olarak gidemeyeceğini göstermektedir" ifadesi ile açıklamaktadır. Geleceğin, içinde bulunduğumuz zamanın doğrusal bir uzantısı olmayacağı gerçeği ile yola çıkıldığında, meydana gelen dönüşüm ve değişimler bireyler tarafından iyi analiz edilmelidir ve bireyler bu dönüşümlere kendilerini donanımlı hale getirerek hazırlanmalıdırlar. Ayrıca bu dönüşümlere ayak uydurabilmek için onları iyice benimsemek gerekmektedir. Bahsedilen değişim süreci sonucunda görülen değerlerin doğru anlaşılması ve bu değerler bağlamında alınacak önlemlerin ileriye dönük olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğitim çerçevesinde dönüşümsel olarak toplumların kendilerini geliştirmeleri gereken alanlar; globalleşme, çok dillilik ve çok kültürlülük

(kısaca dünya vatandaşı olma), hayat boyu sürdürülebilir eğitim, çok yönlü ve çok kanallı eğitim, öğretmeden ziyade öğrenme odaklı yahut öğrenci merkezli eğitim anlayışına sahip olma, farklı öğrenme-öğretme tekniklerine açık olma, teknolojik yenilkilklere adapte olma şeklinde sıralanabilir. Fark yaratmak ve bilgi sayesinde güç kazanmak isteyen toplumların bu alanların önemle üzerinde durması gerekmektedir. Ayrıca eski ancak değişen şartlar sebebiyle şekil değiştirerek sürekliliğini sağlayacak ve insan hayatını etkilemeye devam edecek üç temel kavramı; ekonomiyi, nüfusu ve demokrasiyi içinde bulunduğumuz ve gelecek olan yüzyılların hızla değişen özellikleri ışığında yeniden incelemek de bu eğitim dönüşümünde bulunmak isteyen toplumların yararına olacaktır (Oktay 2001, s. 19).

Bilgi döneminde eğitim modern yorumuyla takip edilir, yani yeni eğitim paradigmasının özellikleri açıklanır. Eğitimin farklı yorumunda (Hesapçıoglu 2001, s. 43):

i. Eğitimli birey algısı dönüşüme uğrayacaktır.
ii. Nasıl öğrendiğimiz ve nasıl öğrettiğimiz gibi temel olgular değişime maruz kalacaktır. Burada değişişimin ana unsuru olarak teknolojik gelişmeler ve globalleşme sonucu ortaya çıkan bireylerin farklı gereksinimleri yer almaktadır.
iii. Ne öğrendiğimiz ve ne öğrettiğimiz gibi kavramlar farklılaşacaktır.

4.2 EĞİTİMLİ İNSAN ALGISI ve ÖZELLİKLERİ

Zamanımızın özel koşulları, eleştirel düşünce yapısına sahip ve problem çözmeye yönelik değişik ve analitik yaklaşımlar geliştirme becerisi kazanmış kişilerin topluma kazandırılmasını gerektirmektedir. Bu noktada, gelenekselleşmiş kalıplarla tanımlanan eğitimli bireyin açıklanmasının ve özelliklerinin revize edilmesi gerekmektedir. Geleneksel anlamda eğitimli kişi, okuyabilen, yazabilen ve aritmetik becerilere sahip olan kişi anlamına gelir. Bilgi toplumunda eğitimli kişi, ilgili gelişmeleri ve değişiklikleri takip edebilen, bunları hayata uygulayabilen, soru sormaktan çekinmeyen, ilerlemeye açık ve bilgi teknolojilerini yaygın ve seri bir şekilde kullanabilen birey demektir. Drucker (1994, s. 237) "Yeni Gerçekler" isimli çalışmasında "eğitimli insanı" şu şekilde ifade eder:

> *Eğitimin ekonomiyi ateşlemesinin yanı sıra topluma şekil verdiği bir gerçektir. Bunu gerçekleştirmesi ise, ürünü diğer bir değişle eğitimli birey sayesinde olur. Eğitim*

sahibi kişi, bir yaşam sürebilmek ve geçimini sağlayabilmek uğruna kendisi için lüzumlu olan becerilere hakim olan kişi olarak söylenebilir. Aynı zamanda bilgi toplumunun merkezi olan kişidir. Eğitimli kişi direkt olarak toplumun sembolü şeklinde kabul edilebilir ve toplumun verimliliğini tanımlar. Bütün bunlara ek olarak, toplumun değerlerini, inançlarını ve taahhütlerinin simgesi olarak gösterilen kişidir.

21. yüzyılda okuryazarlık temel bilgisayar becerilerini içerir. Bilgisayar okuryazarlığı kavramı ile kişinin teknolojiye, boyutlarına ve özelliklerine hâkim olduğu algısı oluşturulmaktadır. Bilgi toplumu ve farklı eğitim paradigmasının bir ön koşulu şeklinde, eğitimli birey nasıl öğreneceğini öğrenen bireydir (Hesapçıoğlu 2001, s. 43).

Yani, bilgi toplumunda, bu toplumun eğitimli bireyinin bilgiye ne şekilde erişeceğini ve bilgiyi nasıl içselleştireceğini ve elde ettiği yeni bilgiyi nasıl analiz edip paylaşacağını bilen bir anlayışa sahip olması gerekmektedir.

4.3 ÖĞRENİM VE ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ

Bilimde meydana gelen değişim dizileri ve bu diziler sonucunda ortaya çıkan bilginin doğası ile ilgili farklı değerler, öğrenim ve öğretim evrelerinde değişikliklere yol açmıştır. Bahsedilen bölümdeki en önemli değişiklik, öğrenme ve öğretme süreçlerinde dikkat noktasının "öğrenime" yönelmesidir. Öğrenim ve öğretime yönelik yeni veriler, kişinin öğrenmesinin parmak izi kadar kişisel bir husus olarak tanımlanabileceğini, bütün bireylerin birbirinden farklı bir öğrenme, hız ve kapasitesi bulunduğunu ve yeterli öğrenime yönelik elverişli imkanlar sunulduğunda öğrenemeyen hiç kimsenin olmadığını göstermektedir (Özden 1999, s. 20). Dolayısıyla, insan merkezli yaklaşımların yeni eğitim paradigmasının ön saflarında yer aldığı söylenebilmektedir.

Bilgi toplumunun oluşumunun temel amacı, belirli değerleri aşılamak ve önceki nesillerin yaptıklarını tekrarlamak yerine, yeni şeyler yapabilen insanlar yetiştirmektir (Erdoğan 2002, s. 4). Bu amaçla, bilgisayar teknolojisi ve bilhassa etkileşimli multimedya gereçleri eğitim ortamlarına entegre edilmeye başlanmıştır. Kişisel hıza dayalı bir eğitim yaklaşımı sayesinde bilgisayar teknolojisinden yararlanılarak eğitimi geliştirmek için zengin içerikli öğrenme ve öğretme koşulları bireyler için oluşturulmalıdır. İçinde bulunduğumuz dönemdi dönüşüme ayak uydurmak adına, öğrencilerin sadece veriyi bulmakla kalmayıp aynı zamanda işleyip bilgiye çevirdikleri, bunu yaparken kendilerine has yollar

kullandıkları, öğrenmelerine yardımcı olacak ve danışman veya koordinatörlük görevi atfedilen öğretmenlerin de öğrencilerin öğrenimine katkı sağladığı tarzda uygulamalara ihtiyaç vardır. Eğitimde taze yaklaşımlar, öğrencilerin entelektüel ilerlemelerine öncelik tanımaktadırlar. Böylece eğitim sistemi, öğrencilerin her anlamda kendilerini geliştirmelerine ve ülkenin ilerleyebilmesinde aktif rol oynamalarına olanak tanır. Toplumlarda öğretme eyleminin genel olarak kapsaması gereken unsurlar; eleştirel, yaratıcı, analitik ve bilimsel düşünmenin yanı sıra akıl yürütme ve birden fazla kavramı anlamlı olarak ilişkilendirme olarak sıralanabilir (Özden 1999, s. 22).

Günümüzde son eğitim modellerinde geniş bir eğitim müfredatı oluşturmak çok zor hale gelmektedir. Bunun nedeni olarak, sürekli veri alışverişinin okul ortamına yeni ve önemli bilgiler getirmesi gösterilebilir. Bu nedenle müfredat esnek, değişken, katılım temelli ve özlü bir çerçeve olarak oluşturulmalı ve öğretmenin programda değişiklik yapma gücü artırılmalıdır. Müfredat, öğrencilerin bireysel becerilerini, iletişim becerilerini, takım çalışmasını, sezgilerini, muhakemesini, yaratıcılığını ve hayal gücünü geliştirmeyi esas almalıdır. Hap bilgileri ezberlemeye dayalı, dört duvar arasında yer alan ve dış dünyaya bağlı olmayan kalıplaşmış bilgiler öğrencilere aktarılmamalıdır. Özellikle, eğitimin sadece bilgi seviyesiyle ilgili olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, eğitimin çok yönlülüğü müfredatın alanları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmuştur. Çoklu zeka olarak Gardner tarafından tanımlanan ve geliştirilen içinde sekiz çeşit farklı zeka kavramlarından bahseden kuram, eğitim içeriği üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu noktada okulda gerçekleştirilecek sınıf içi etkinliklerde bu sekiz zeka türünü ele alan çeşitli eğitici etkinlikler hazırlanmalıdır (Saban 2002; Şimşek 1997)

Bu konuda Erdoğan (2002) şu sözleri dile getirmiştir:

> *Klasik eğitim paradigmasına bakıldığında, kişi genellikle sayısal ve sözel olarak görülmekte ve bahsedilen yönlerde eğitilmeye çalışılmaktadır. Kişi, bahsedilen iki yöndeki yetkinlik seviyesine bakılarak yeterli ve yetersiz şekilde derecelendirilir. Eğitim ve öğretim de bu iki boyut altında biçimlenmektedir. Yeni zekâ modeline bakıldığında, bahsedilen iki yön, bir kişide bulunan sekiz boyutlu durumlardan yalnızca ikisini temsil etmektedir. Bahsedilen durumda eğitim genel anlamda bu iki boyuta odaklandığından, diğer boyutların önemsemediği hakikati piyasaya gelmektedir. Bu, bireyin çok yönlü potansiyelinin bir israfı şeklinde yorumlanabilir. Bu sebeple eğitim ve öğretim araştırmaları, öğrencilerin mevcut durumlarını sınırlı alanlarda tutmaktan ziyade, çeşitli şekillerde geliştirilmesini imkanlı kılmayı hedeflemelidir. Ek olarak yaratıcılık, bilgi toplumunun ana özelliklerindendir. Zamanla artan bir değerdir. Onları bir güven kaybı şeklinde görmekten ziyade,*

başarıya uzanan yolda öğrenme adımları şeklinde görmelerine olanak tanıyarak ve onları cesaretlendirip güçlendirerek başarılarına katkıda bulunmak önemli unsurlardandır.

Bilgi toplumunda gelişen eğitimi kavramında bilgi ve eğitimin açıklanmış zamansal ve mekânsal kısıtlamaları bulunmamaktadır (Drucker 1994, s. 238). Geleneksel eğitim paradigmasının aksine yükselen eğitim paradigması, öğrenmenin yalnızca okullar gibi kısıtlamaları ve konumu bilinen belirli kurumlarda gerçekleşebileceği fikrine aykırıdır. Eğitim ve öğrenme kurumsallaşmış halini terk ederek kurumların ötesine geçer (Şimşek 2002, s. 74). Eğitimle alakalı zaman ve mekân kısıtlamalarının kaldırılması, "hayat boyu eğitim" kavramını da oluşturmuştur. Teknolojinin yarattığı yeni eğitim evreleri ve uzaktan eğitim benzeri fırsatlar, eğitimi hayat boyu sürecek bir serüven kılmıştır. İnsanlara arzuladıklarında, istedikleri ve alakalı oldukları fikirlerde öğretmenin olabilmesi, bilginin sadece eğitim kurumlarında öğretmenler aracılığıyla aktarılabileceği görüşünü zayıflatmış ve okul tartışmasının gelecekteki işlevlerini içinde bulunduğumuz dönemde bile sorgulamıştır (Oktay 2001, s. 23).

4.4 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİMİZDE DÖNÜŞÜMÜN GEREKLİLİĞİ

Türkiye'de eğitim sistemi, pratikte, öğrencileri, toplumun iç dinamiklerinden ve ihtiyaçlarından soyutlanmıştır bir yapı ile eğitmeyi amaçlamaktadır. Yürürlükte olan bu sistem, devletin, bürokrasinin ve siyasetin çerçevesinde hazırlanmakta ve bunlar tarafından yönetilmektedir. Bu üçünden herhangi birinde meydana gelen değişimlerin direkt olarak eğitimi de etkilediği bir gerçektir (DPT 2000). Bilgi toplumunun eğitim düzeyi, ülkemizde bulunan eğitim düşüncesi ve düzeyi ile karşılaştırılırsa, eğitim alanında profesyonel olmayıp ona sadece biraz ilgi duyanlar bile, eğitim sisteminin yukarda bahsi geçen yapılanma ve koşullar altında bilgi toplumu anlayışının bariz gerisinde olduğunu fark edebileceklerdir.

Ülkemizde daha önce de sözünü ettiğimiz "fabrika" eğitimi türünde bir anlayış ve örgütlenme bulunmaktadır. Fakat üst kısımda da belirtildiği şekilde ekonomik istekler ve sosyal ihtiyaçlar eğitim sisteminin yenilenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu noktada; Aralık 2002'de kurulan Türkiye Sanayici ve İş Adamları Federasyonu'nun (TÜSİAD) toplamda 2416 kişiyi kapsayan 7 bölge, 32 il ve 78 ilçede hükümet reformu üzerine

gerçekleştirdiği çalışma, eğitim sistemi ve anlayışında toplum tarafından istenilen dönüşüme yönelik önemli bilgilere ışık tutmaktadır. Araştırmaya göre, Türk toplumunda ekonomik sıkıntıların giderilmesinden sonra aşağıda sıralanan alanların hizmet kalitesinde iyileştirme talep ettiği ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla (TÜSİAD 2002, s. 30):

i. Eğitimde sektöründe iyileştirme
ii. Sağlık sektöründe iyileştirme
iii. Adalet yapısında iyileştirme olarak yer almaktadır.

Bunun yanısıra, çalışmanın neticeleri incelendiğinde; bazı alanlardaki yönetimin kalitesi ele alınması talep edilmiştir. Eğitim sektöründe yönetim kalitesi, güvenlik gibi birimlere kıyasla çok daha beter olarak araştırmanın sonuçlarında yer almıştır. Çalışmadan elde edilen diğer bir veri ise, özel ve kamuya bağlı eğitim kurumlarının kalite algısına yöneliktir. Yukarda araştırmanın gerçekleştirdiği örnekleme göre özel eğitim kurumlarının kalite algısı devlete bağlı eğitim kurumlarının kalite algısına göre bir hayli yüksektir. Bu bulgu, bu örneklemden yola çıkarak genellenebilir.

Çalışmaya ait bulgular özetlenilecek olunursa:

i. Göreceli gelişme nedeniyle eğitim, ekonominin ardından en çok öneme sahip olan alandır.
ii. Kamuoyunun eğitim alanında yönetim kalitesinden memnun olduğu söylenemez.
iii. İç yapılarını zamana göre değiştirdiği varsayılabilecek özel eğitim kurumlarının kalitesi, kamu eğitim kurumlarının kalitesinden daha yüksektir.
iv. Tüm bu sonuçlar, kamuoyunun dönüşüm sürecinde eğitim sistemini ve yönetimini yapılandırılma isteğini ortaya çıkarmak için önemlidir.

4.5 OKUL DÜZEYİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Sanayi toplumunun ve insanlığın dönüşümü, tıpkı bilgi toplumununki gibi bugün de var olmaktadır. Bilgi devrimi ile insanlık için farklı bir dönemin açıldığı söylenebilir. Bu dönemde insanlara farklı imkanlar sunulur, sosyal olgular tekrardan tasarlanır ve farklı

bir ekonomik ortam yaratılır. Bilgi toplumunun ana unsurlarından biri, sanayi toplumunun ön saflarında yer alan ürün üretimi yerine "bilgi üretimi" nin öne çıkmasıdır. Bilgi toplumundaki en elzem unsur adından da anlaşılacağı üzere bilgidir. Bu temel unsur, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda pek çok değişiklik meydana gelmesine sebep olmuştur. Bu yeni çağda, eğitim, bireylerin evrensel küresel vatandaşlığa ulaşmasını ve modern teknoloji ürünlerini kullanarak bilgiye kolayca erişmesini sağlamakta araç olarak kullanılabilmektedir. Eğitim ve eğitimci tanımı ise buna göre farklılıklara uğramıştır. Yaşadığımız çağda öğretmenlerin tanımı öğrencilere bilgi aktaran kişi olmaktan çıkıp, öğrencilere ulaşmak istedikleri bilgiye nasıl ulaşacakları konusunda yöntem gösteren bireyler şeklinde değişime uğramıştır. Ayrıca öğretmenler eski kalıpların aksine, hemen hemen her konuda derinlemesine bilgi sahibi olan kişiler olmaktan çıkmış, ancak bu verileri nereden ve nasıl bulacaklarını bilen kılavuz kişiler haline gelmişlerdir. Öğrencilerin yeni tanımlamasında ise, ezbere öğrenmek ve kısa yoldan bilgiye ulaşmak gibi kalıpların yerine, sorgulayan, araştıran, elindeki veriyi nasıl analiz edip bilgiye dönüştüreceğinin yollarını bilen, veri toplama yöntemlerine hâkim, yaratıcı gibi kavramlar yerleştirilmiştir. Öğrencilerin ayrıca bilgiye erişmeyi bilen, kendi öğrenme hızına göre kendi gelişimini yönetebilen yapıda olduklarına da değinilmiştir (MEB 2020).

Eğitim olgusundaki değişim elbette eğitim yönetimi düşüncesine de yansımıştır. Üst taraftaki nitelikleri açıklanan yeni nesil eğitim düşüncesinin yönetiminin, kalıplaşmış yönetim yaklaşımlarının bir hayli ötesine geçen yeni esaslar ve yapısal etmenlerden oluşması kaçınılmazdır. Eğitim sistemini uygulayan ve teorik eğitimin hedeflerini pratikte birey davranışlarına eviren eğitim kurumları, bu son yönetim paradigmasından doğrudan etkilenmektedir. Okul yönetiminin, geleneksel olarak, üç etmeni esas alıp, öğretmen, destek personeli ve öğrencilerden oluşan eğitim kurumlarını, kurallar sistemi etrafında hiyerarşik bir düşünceyle yönetmesi çok eskilere dayanmaktadır. Modern okul yönetimi düşüncesi, eğitim kurumları organizasyonlarını dönüşümün ana kurumu ve bu kurumların yöneticilerini de dönüşümün uygulayıcıları şeklinde ele almaktadır. Modern eğitim yönetimi modellemesinde, eğitim kurumları "dönüşen kuruluşlar" ve okul liderleri "dönüşen liderler" olarak görülür. Araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüştürücü liderliğin özellikleriyle yüksek oranda benzerlik gösterdiğini ispatlar niteliktedir. Yeni bir liderlik düşüncesi şeklinde tanımlanan dönüşümcü liderlik, son

dönemlerde eğitim kurumları organizasyonlarında deneysel araştırmalara konu olmuştur. Dönüştürücü liderlik çalışmaları, özellikle Kanada, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de okul düzeyinde artarak ilerlemektedir (Bottery 2001, s. 201).

Eğitim kurumlarının farklılaşan rolleri, farklılaşan sosyal yapı taşlar, ihtiyaçlar, beklentiler ve tekrardan yapılanma çabaları, okulları yalnızca eğitim-öğrenim mekanları algısından kurtarmaktadır. Bu durum okul müdürleri açısından da, kendileriyle özdeşleşen eğitim liderliği rollerini dönüştürücü rollere değiştirme gerekliliğine neden olmaktadır. Müdürün liderlik davranışının öğretim boyutuyla sınırlı olması şu an ki şartlara uygun bir düşünce değildir. Eğitim kurumları, sadece öğretmenler ve öğrenciler ile var olan kapalı bir organizasyon değildir. Okulun dışında, çevreleri - okulun bulunduğu sosyal, kültürel, politik ve ekonomik çevre - bulunmaktadır (Şişman 2002, s. 152). Okul müdürleri, yukarda bahsedilen okul dışı ortamı da içine alan liderlik becerilerini ve tutumlarını bünyelerinde bulundurmalılardır. Bu hususta, dönüşümcü liderlik sürecinden bahsederken, okul içinde ve dışında yer alan, okul için düzgün ve kıymetli olan şeylerin, önem seviyelerini yükseltmek amaçlı, liderin tutum ve davranışları şeklinde söylenebilir. Aynı zamanda okulun veya toplumun refahı için motivasyonu artırma ve kendini etkileyen sorunların ötesine geçme sürecidir. Öğretmenler tarafından yapılan iyileştirmeler aracılığıyla okul ilerlemesinin bir üst düzeye erişmesine imkân tanırlar. Yüksek performanslı öğretmenlerin kurumun performansını ve başarısını da bu doğrultuda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Cashin 2000). Leithwood, eğitim liderini çemberin içerisinde ya da ön kısmında olan bir lider şeklinde tanımlarken, dönüşümcü eğitim liderini, ardında bulunanları bir çember yaratmaya yönelten bir önder şeklinde tanımlar (Çelik 2000, s. 151).

Dönüşüm liderleri şeklinde ifade edilen okul müdürleri, her zaman eğitimin devamlı değişen sıfatıyla karşı karşıya kaldıkları için farklı statüler üstlenirler. Bahsedilen idareciler bilgi ve becerilerini eğitim kurumları organizasyonunu içeride ve dışarıda yeni şeylerle uyumlu hale getirmek, eski ve yeni kaynakları kullanabilmek ve şimdi veya gelecekte karşılaşacakları zorlukları karşılamak için kullanırlar. Bugün okul sistemindeki etkili idareciler, değişimin vazgeçilmez, gerekli ve gerçek olduğunu bilmekte ve değişimi var edebilmek adına çalışmaktadırlar (Bottery 2001, s. 213).

Eğitim kurumları seviyesinde dönüşüm liderliğinin tek hedefi, 21. yüzyılın gereksinimlerini karşılayan okullar var etmektir. Dönüştürücü liderlik davranışı, okulların farklılaşan çevre koşullarına, bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre adapte edilmesinde ve eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Eraslan 2003, s. 166). Yeni okul kültürü oluşturmak isteyen liderler, eğitimci liderlik vasıflarının bu noktada yetersiz kaldığını hissederek dönüşümcü eğitim liderliğine yönelmişlerdir. Okul kültüründe böyle köklü değişiklikler eğitimin yalnızca teknolojik boyut değiştirmesi gibi durumlardan öte bir oluşumdur ve eğitimde gelenekselleşmiş yöneticilik anlayışından farklı bir anlayış gerektirir (Çelik 2000, s. 148).

Eğitim kurumları yöneticilerinin dönüşüm lideri olmak ve devamlı farklılaşma ile başa çıkmak amacıyla eğitilmeleri lazımdır. Bundan dolayı eğitim kurumlarının idarecileri geleneksel yönetim düşüncesinden kurtulmalı ve dönüştürücü liderlik için gerekli davranışları sergileyebilmelidirler. Dönüştürücü okul yöneticisi, öğretmenleri değişim ihtiyacı konusunda ikna edebilmeli ve tüm öğretmenlerin birbirlerine aktarabileceği bir vizyon yaratabilmelidir. Öğretmenlerin entelektüel teşviki ve kişisel-bireysel desteklenmeleri gibi konuların, dönüşüme öncülük etmede önemi mevcuttur. Değişimin lideri kabul edilen okul idarecisi, öğretmenleri bir öğrenme okulu yaratmaya motive etmeli ve öğretmenlere bunun değişimin kaçınılmaz bir parçası olduğunu açıkça belirtmelidir. Müdür yerelden ziyade küresel bir düşünce yapısını barındırmalıdır. Artık yerel, bölgesel veya ulusal ölçütlerde başarı göstermek yeterli değil. Bu bağlamda, eğitim kurumları yöneticileri eğitimde harikalık anlayışlarını küresel kriterler açısından değerlendirmelidir. Eğitim kurumunun müdürü, global eğitim trendlerini değişim stratejilerine entegre edebilmelidir (Çelik 2000, ss. 439-440).

4.6 DÖNÜŞÜMCÜ EĞİTİM LİDERİNİN NİTELİKLERİ

Okul lideri, kurumu adına gereken insani, mali ve malzeme kaynaklarını sağlamaktan ve sağladığı ürünlerin üretilmesinden, ayrıca okul üyelerinin ve öğrencilerin mevcut durumundan yükümlü kişidir. Bununla birlikte, okulun genel performansı öncelikle okulda çalışan kişilerin performansıyla ilişkilidir. Böylelikle okul müdürü, okulun hedeflerine ulaşmak amacıyla diğer bireylerin gönüllü yetkilerinin yanı sıra diğer

insanların fiziksel ve zihinsel güçlerini harekete geçirmek zorunda olan kişi olur (Şişman 2002, s. 136). Okul yönetiminde bu rollerin yanı sıra en kritik unsur olan okul müdürleri, okul yönetiminin gündemine "dönüştürücü" liderlik kavramını getirmektedir.
Bu rollerini yerine getirirken;

i. Dönüşümcü eğitim lideri olabilmek için müdürlerde bulunması gerekli görülen kişilik özellikleri ve erdemler
ii. Değişimde ana faktör olarak okul müdürleri
iii. İdareci olarak okul müdürleri
iv. Okul toplumunun eğitiminin sağlayıcısı olarak okul müdürleri şeklinde başlıklar ele alınacaktı (Cashin 2000).

4.6.1 Kişilik Özellikleri ve Erdemler

Deal ve Peterson, yaptıkları çalışmalarında, eğitim yöneticilerinin, teknik ve sembolik niteliklerin her ikisini de bulundurmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin aslında sadece rasyonel düşünmesi yetmemekte, aynı zamanda kendini bir sanatçı gibi ifade etme becerisine ve tutkusuna sahip olması beklenmektedir. Teknik rollerden kasıt; kaynak tahsisi konusunda iyi, planlı, koordine etme becerisi yüksek, yönetici vasfına sahip, düşünce ve bilgileri duyuran (haberler vb.), hukuksal konularda yetkinliği olan ve analiz gerçekleştirebilendir. Sembolik rollerden kasıt ise araştırmacı ruha sahip, araştırmacı, vizyoner ve sanatsal bakış açısı tarzı niteliklerdir. Bu nitelikleri bulunduran okul liderleri, yöneticiliği, kurum hiyerarşisi içinde olumlu ve etkin iletişimi, okul düzeninin yönetimini, verimliliği ve kurumla alakalı yükümlülüklerin ölçümlemesini basitleştirebilir. Bu niteliklere ek olarak Patterson, gelecekteki okullarda idareci olmanın başka değerleri olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi okul paydaşlarının kendilerine tesir edecek bir konu veya yargıya yönelik katılıma açık bulunmaktır. Öğretmenleri ve öğrencileri, kendilerini etkileyen bir tartışma veya karara faal olarak katılımlarını sağlamaktır. İkincisi çeşitliliğe açık bulunmaktır. Etkili yöneticiler, fikir ve düşüncelerin çeşitliliğini takdir ederler. Üçüncü değer farklılıklara saygı gösterip, şeffaf olmaktır. Anlaşmazlıkları şeffaf ve akılcı bir şekilde sonlandırmak, ilerde oluşabilecek olan daha komplike problemleri önlemeye ve çözmeye yardımcı olacaktır Dördüncüsü düşüncelerin yankısıdır. Müdürler kendi düşüncelerinde

kendilerinin ve başkalarının etkisini gördüklerinde daha iyi organizasyonel kararlar verebilmektedirler. Sonuncusu, hatalara açık olmaktır. Etkili yöneticiler hata yapmaya ve onlardan öğrenmeye meyillidirler. İnsanlara değişimin iyi bir şey olduğu fikrini kabullendirmek zordur. Yöneticilerin yenilik getirmek için yaratıcı olmaları gerekir.

4.6.2 Değişimde Ana Faktör Olarak Okul Müdürleri

Okul sürecindeki değişikliklerin karşında direnç oluşabilir. Bahsedilen direnç öğretmenlerden, öğrencilerden veya velilerden gelebilir. Bu faydalı olarak algılanabilir. Çatışmayı bastırabilecek bir kültür gelecekte durgunlaşacaktır. Aslında değişim her zaman çatışmayla başlar. Çatışmayı yönetebilmek adına, okul müdürleri, personelin / öğrencilerin / velilerin endişelerini kendisi ile paylaşmalarını sağlamalı, onları dinlemeli ve yeni fikirler için ipuçları elde etmelidirler.

Dönüşüm yöneticileri önderdirler. Dönüşüm aşaması; zaman yönetimi, okul kültürünü farklılaştırma, ekiple koordine hareket etme, hep birlikte yardımlaşarak çalışma ihtiyacının çalışanlar arasında görülmesini sağlar. Farklılıklar, farklı fikirler ve çatışmalar kaçınılmazdır, yalnız bu unsurlar, benzer olarak ciddi gelişmelere, öğrenmeye ve yeni bir kurum kültürüne yol açan unsurlardır.

4.6.3 İdareci Olarak Okul Müdürleri

İyi idareciler, idarenin değerinin farkındadırlar. Klasik bakış açısıyla, yönetimde karar alma, liderin tekeli olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte, bilgi döneminin gelişiyle birlikte okullar yeniden yapılandırılması söz konusu olmuş ve bu yeniden yapılandırılma ile müdürler ve öğretmenler beraber çalışır duruma gelmişlerdir. Mevkii baz alan bir idare yapılanmasında, öğretmenler ve idareciler bir kurum içi eğitim politikası kurmak ve kurumda gerçekleşmesi gereken faaliyetleri belirlemek amacıyla ortak çalışırlar. Eskiden yöneticinin omuzlarında yer alan yükümlülükler, şimdi bir zümreye bölünmüştür. İdarecinin hüküm verme aşamasındaki rolü ve ağırlığı öğretmeninkiyle aynıdır. Bu tür bir yönetim, yöneticinin rollerine yeni bir anlayış ve yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Okul müdürünün olağan görevleri hala aynıdır, ancak karara katılım nedeniyle okul

müdürünün eğitim programındaki rolü değişiklik göstermiştir. Okulda yapılacak eğitim çalışmaları karşılıklı kararla belirlendiğinden, müdür bu fikir birliği ortamını oluşturmakla yükümlüdür. İdarecilerin geleneksel görevleri ile günümüzde oluşturdukları arasındaki fark, idarecinin artık görevlerini dolaylı yoldan yerine getirmesidir. Karar verme sürecini paylaşmak, yöneticinin bu yetisini yitirdiği şeklinde algılanabilir. Ancak idarecinin iletişim kurduğu çember genişledikçe daha etkili hal almaktadır. İdareci kendi kendine bir karar verdiğinde, bu kararı kendisi tek olarak uygulamaya çalışır. Ancak karar bir grup içinde alınırsa, grup bunu yapmakla sorumludur.

4.6.4 Okul Toplumunun Eğitiminin Sağlayıcısı Olarak Okul Müdürleri

Okullar geçen 20 yılda önemli ölçüde değişiklik göstermişlerdir. Okullarımızdaki en büyük fark sosyo-kültürel çeşitliliktir. Bu çeşitlilik, okul liderlerinin bu gruplarla iyi ilişkiler geliştirmesini gerektirir.

Okul müdürü, okulda bulunan birçok kültürden insanlarla anlamlı bağlar geliştirmek için fazlasıyla çaba sarf etmelidir. Görünür ve ihtiyaç halinde erişilebilir olma idareciler için önemli bir anahtar olarak kabul edilebilir. Bahsedilen anahtar, başkalarıyla konuşmayı ve onlara onlardan dolayı orada olduğunuzu belirten bir mesaj vermeyi içerir ve bu mesaj liderin takipçileri açısından önem teşkil etmektedir. Okulda farklı kültürlerden insanlarla konuşmak için bir girişim başlatmanın önemini vurgulayan Ryan, okul müdürlerinin uygun dillerde karşılama mesajları ve mektupları göndermeleri gerektiğinin altını çizmiştir.

Okulu oluşturan toplumları tanımak, hem okul üyeleriyle iyi ilişkiler kurmada hem de bu ilişkileri sürdürebilir kılmada önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürleri, okulda görünür olarak, çeşitli anketler kullanarak veya okul tarafından düzenlenen toplantılara aileleri davet ederek bu konuda çok şey öğrenebilirler. Okul içinde çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik eğitim sağlamak, bugün okul liderlerinin yapması gereken şeylerden sadece biridir. Dönüşüm lideri olmaya çalışan yöneticiler bu göreve daha iyi hazırlanır ve kurumlarının lehlerine yönelik gelişecek olan sonucu daha kısa sürede görme fırsatı

yakalarlar. Neticesinde kurumunda mutlu öğretmen, kurum başarısını da beraberinde getirecektir.

Liderlik, etkili ve verimli bir eğitim kurumu ortamı yaratmanın önemli unsurlarından biridir.

Dönüşümcü bir eğitim idarecisi;

Öğretmenlerin düşüncelerini birbirleriyle paylaşmalarına imkân sağlamalıdır. Ayrıca çalışanın çıkarları ile ihtiyaçlarını da hesaba katmalıdır. Aynı zamanda tutumlarını, düşüncelerini ve felsefelerini de dinlemelidir. Onları dinleyerek, onlarla alakadar olmanın en iyi göstergelerindendir. Bunu olumlu hissiyatla üretkenlikleri artacaktır. Okulda personelin katıldığı etkinlikler düzenleyerek, fikir paylaşım ortamları yaratır. Okul için yeni bir çalışan işe alınırsa, paydaşların karar sürecinin içerisinde bulunmasını gerçekleştirir.

Empati, ailelerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin sorunları çözmek ve kararlar almak için kullandıkları bir yöntemdir. Bu, mutlu olmayan öğretmenlere değişme fırsatı verilmesini sağlar. Bu aynı zamanda bütün kişilerin eğitim kurumunun hedeflerine ulaşmaya çalıştığı bir ambiyansı beraberinde getirir.

Ayrıca eğitim kurumunun gelişimine faydası olan öğrenci ve öğretmenlerin çalışmaları hakkında dışarıdaki insanları bilgilendirir. Bireylerin kişisel çabalarını tebrik eden özel tebrik notları yazmak fazlasıyla etkilidir, çalışanlar kendileriyle bireysel ilgilenildiğinin farkına varırlar. Bahsedilen davranışla yönetici kendisinin ve çalışanlarının ahlaki motivasyonunu artırabilir.

Okul müdürü ayrıca öğretmenleri desteklemek amacıyla proje için finansman oluşturmak ve çalışma süreleri boyunca iş birliği için bir ortam oluşturmak şeklinde bürokratik araçlardan yararlanmalıdır. Zaman eksikliğinden, kırtasiye malzemesinden veya başka problemlerden kaçınmalıdır.

Dönüşümcü liderlik, okula ve çevresine bazı olanaklar sunar. Çocuklarımız eğitim kurumuna gitmekten yararlanırken, dönüşüm liderliği okulu ve çevresini iyileştirecektir. Birlikte çalışan öğretmenler ve yöneticiler, yalnızca birbirlerini desteklemek ve birbirleriyle yardımlaşmakla kalmaz, aynı zamanda birbirleriyle ilişkilerini güçlendirir ve durum öğrencilere fayda sağlar. Dönüşüm yapısı, öğretmenlerin eğitim camiasında kıymetli bir konumlarının olmasını ve öğrencilerin gereğinden fazla verimli eğitim almalarına imkân oluşturacaktır. Çalışanlar arasındaki iş birliği öğrenciler için de bir örnek sayılır. Dönüşümcü Liderlik, öğrencilerin daha rahat öğrenmesini ve öğretmenlerin öğrencilerin ihtiyaçlarına daha iyi hizmet etmesini sağlar.

Dönüşümcü liderliğin, eğitim liderliği açısından ana çıktıları ise şu şekildedir (Çelik 2000, s. 221):

i. Dönüşüm kavramı, dönüşümcü liderlik hareketinin, liderlik literatüründe kazandırmış olduğu en önemli unsurdur. Dönüşüm liderleri değişim odaklıdırlar. Dönüştürücü eğitim liderliği, eğitim sisteminde, eğitim kurumunda, evrelerde ve yapıda radikal bir dönüşümü yansıtır.

ii. Dönüşümcü eğitim liderliğinin temel davranışsal yönleri olarak; vizyon oluşturma, grupların amaçlarının kabul görmesinde artış sağlama, kişisel destek oluşturma, entelektüel teşvik, davranış modelleme ve yüksek performans beklentileri sayılabilir. Dönüşüm liderlerinin davranışsal boyutları çok farklıdır. Dönüşümcü liderlik yalnızca bir ödev ve ilişki odaklı davranış boyutu değil, aynı zamanda altı davranışsal boyut da içerir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin eğitim liderliğinin davranışsal boyutunu genişlettiği söylenebilir.

iii. Dönüştürücü liderlik teorisi, okul liderlerini dönüştürücü bir yönde düşünmeye zorlar. Statüko liderliği geleceğin dünyasında etkili olmayacak. Risk alabilen ve dönüşümü yönlendirebilen eğitim liderleri başarıya sahip olacaktır.

iv. Dönüştürücü liderlik teorisi, değişim kültürünün değerini gösterir. Değişikliklerin gerçekleşmesi için uygun bir organizasyon kültürü mevcut olmalıdır. Değişim kültürünü yaratan ve yöneten kişi bir dönüşüm lideridir. Eğitimde dönüşüm lideri, değişime yönelik bir eğitim kurumu kültürü oluşturmayı hedefler. Dönüşümcü eğitim liderliği, dönüşüm karşıtı direnci yok etmeye yönelik stratejileri de göz önüne getirmektir.

v. Dönüştürücü liderlik teorisi, organizasyon, lider ve çevre arasındaki ilişkilere büyük ehemmiyet atamaktadır. Başka liderlik teorileri, yönetenle takipçilerin içerisindeki bağ ve çalışma düzeni tarzı değişkenleri dikkate almıştır, fakat lider ile çevre arasındaki ilişki örgütün iç ortamıyla sınırlıdır. Dönüşüm liderliği, organizasyonun hem iç hem de dış çevresiyle ilgilenmeye odaklanmaktadır. Dönüşüm liderinin organizasyonun dönüşüm gereksinimlerini karşılaması için dış ortamdaki değişiklikleri yakından takip etmesi gerekir. Dönüşüm liderliği, okul ve çevre arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgular. Dönüştürücü eğitim liderleri, okulun sosyal ortamındaki değişiklikleri yakından izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilir.

vi. Dönüştürücü liderlik teorisi, liderin etkinliğini liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirme yeteneği ile birleştirir. Etkili bir dönüşüm lideri, dönüşüme ilk adımı atan, idare eden ve kurumsallaştıran yöneticidir. Başarılı dönüşüm, şirketin çevreye uyum gösterme yeteneğini geliştirir. Statik bir organizasyon veya grup yapısını koruyan bir okul idarecisinin başarı göstermesi beklenemez. Çünkü dönüşüme karşı koyan eğitim kurumu idarecileri, öğrencilerin yeni gelişmelere göre büyümesini kısıtlar. Bu nedenle bölgede idarecilere karşı tetiklenen tepkiler okul müdürünü zedeleyebilir.

Okul seviyesinde dönüştürücü liderlik serüveni zaman zaman zorlaşır ve çeşitli değişkenlerin eylemi ile engellenebilir. Bahsedilen değişkenler içerisinde eğitim sistemimizin yasal çerçevesi diğer bir deyişle mevzuatı, kurum idarecilerinin yetkinliklerinin sınırlamaları, hiyerarşik yapının dikey oluşu, kurum paydaşlarının değişim ve dönüşüm ile ilgili olumsuz düşünceleri, inançsızlığı ve gösterdikleri direnç ile dönüştürücü liderlik felsefesinden habersiz okul müdürleri yer almaktadır. Bu noktada, önem teşkil etmesi nedeniyle bilinmelidir ki, okul liderlerinin mikro alanlar olarak tanımlanabilecek kurumlarda dönüştürücü liderlik davranışları, eğitim sistemindeki dönüşüm sürecini ateşleyebilmektedir.

4.7 OKULLARDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ETKİSİ

Eğitim personelinin eğitime bağlılığı, etkili ve başarılı bir okul için önemli bir faktördür. Shann (1998) araştırmasının sonuçları sonucunda, lise başarısı için yöneticilerin eğitim reformu ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı konularına odaklanmaları gerektiğini belirtmiştir. Katz ve Kahn (1977) çalışanları fiziksel olarak organize etmenin yeterli olmadığını ve sisteme psikolojik olarak entegre olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, gerçek amacı insanları eğitmek ve dönüştürmek olan okullardaki personelin, iş tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olması gerektiğini ifade ettiler. Öğretmenlerin okula ve öğrencilere daha duyarlı olabilmeleri adına çalıştıkları kuruma, diğer bir deyişle çalıştıkları okullarına bağlı olmaları gerekmektedir (Balay 2000, s. 5). Rosenholtz (1985) çalışmalarında eğitim kurumlarında çalışanların kurumlarına bağlılıkları ile sorumlu oldukları öğrencilerinin performansı içerisinde olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır (Balay 2000, s. 7).

Türkiye'de eğitim düzeyini global düzeyde kazandırmaya yönelik yön belirleme çabaları olmakla birlikte, sistemin devam eden indirimlerle niteliksel sorunları pekiştirmesi beklenmektedir. Eğitim kadrosunun yani öğretmenlerin bağlılığı ile bu kalite problemleri içerisinde bir bağlantı bulunduğunu diyebiliriz. Sistemi iyileştirme ve başarıya ulaşma çabalarında insan etmeni göz ardı edilmektedir. Sadece okullarda dış koşulları iyileştirmek ve idareci ve öğretmenlerin yetkinliklerini artırmak değil, aynı zamanda onların örgüte yani okula bağlılıklarını artırmak yeterlidir (Balay 2000, ss. 6-12).

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, kurumlarına bağlılığı, işlerinden memnun ve motive olmalarının doğal bir sonucu olarak görülebilir. Bahsedilen durum kurumda eğitim ve öğrenim görmekte olan öğrencilerin akademik başarısına ve dolayısıyla kurumun başarısına yardımcı olan etkin bir faktördür (Karataş ve Güleş 2010, s. 77). Bir eğitim kurumunun akademik kadrosunu oluşturan öğretmenlerin performansları yüksek ise, bu durum, o eğitim kurumunda eğitim görmekte olan öğrencilerin de akademik performansını pozitif doğrultuda etkileyecektir ve hatta bütün bunların sonucunda kurum da yüksek performanslı olarak atfedilecektir (Cashin 2000).

Okulu tekrardan düzenleme girişimleri, okul idarecilerinin ana idari rollerinde öğretim liderliğinden dönüşüm liderliğine geçişle sonuçlanmıştır. Bu anlamda, eğitim yöntemleri ve hedefleri konusundaki belirsizliğin ortadan kaldırılması, eğitimin yalnızca teknolojik yönünün geliştirilmesi ile mümkün olmamakta, bununla birlikte bahsi geçen değişime destek olacak bir okul yapısı ve daha profesyonel eğitim sağlanmasında okul yöneticisinden beklenen liderlik tarzının tasarlanması da bu kapsamda gereklilik göstermektedir. Okul dışı organizasyonlarda özel olarak geliştirilen model, eğitimde dönüştürücü liderliğin nasıl tasarlanacağına bir örnek olarak kullanıldı. Jantzi ve Leitwood (1996), dönüştürücü liderlik davranışının dönüşümcü eğitim liderine uyarlananmış olan altı boyutunu aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Çelik 2000):

i. Bir vizyonun tanımlanması ve geliştirilmesi: Lider, geleceğin vizyonunu belirler ve okula yeni ufuklar açan bir kimlik geliştirmek için bunu okul çalışanına şeffaf bir şekilde sunmaya çalışır.
ii. Grup olarak konulan hedeflerinin gerçekleşme ihtimalini güçlendirme: Lider, öğretmenleri ortak amaçlar ve hedefler yönünde çalışmaya teşvik eden davranış ve tutumlar gösterir.
iii. Kişisel destek: Lider öğretmenlere saygı göstermeye, onların duygu ve ihtiyaçlarına dikkat etmeye çalışır. Öğretmenlerinin gerek profesyonel gerekse de kişisel duygu, düşünce ve problemleri ile bireysel olarak ilgileniyor olması lidere ve dolaylı olarak kuruma bağlılığı sağlar
iv. Entelektüel Stimülasyon: Liderlerin işle ilgili varsayımlarını tekrar etmelerine izin verir ve performansı yükseltebilecek düşüncelerin oluşumunu yönlendirir. Öğretmenlerin mesleki gelişim için ihtiyaç duydukları eğitim vb'lerini destekler
v. Bir davranış modeli yaratmak: Lider, çalışanların ana değerleri benimsemesini sağlayarak onlara örnek teşkil edecek davranışlar yaratır.
vi. Yüksek performans beklentileri: İdareci, çalışanların nitelik, kusursuzluk ve üstün performans beklentilerini karşılayan davranış gösterir. Aynı şekilde lider, öğretmenleri ile açık olarak kendilerinden yüksek performans beklentisini paylaşır.

Okul idarecileri, okullarındaki gerçekleşecek değişikliği basitleştirecek biçimde dikkatlerini odaklamalıdır. Bunu yalnızca bir dönüşüm lideri yapabilir. Dönüşüm liderleri umutlu, iyimser ve enerjiktir. Dönüşüm Lideri, esasen insanların misyonlarını ve vizyonlarını yeniden tanımlamalarına, yükümlülüklerini yeniden nitelemelerine ve hedeflerine göre sistemlerini yeniden inşa etmelerine imkan veren bir liderdir.

Dünyada ve Türkiye'de eğitimi iyileştirme uğraşlarına karşın, eğitim sistemimizin kalite problemleri azaltmak yerine artmaya devam etmektedir (Balay 2000). Bu problemlerin kurumda çalışan kişilerin bağlılığı ile bağlantılı olduğu öne sürülebilir. Balay'a (2000) göre, sadakatteki bu düşüş, sistemdeki insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yetersiz uygulanmasıyla yakından ilişkilidir. Ülkemizdeki öğretmen popülasyonunun mutluluk ve işlerine duydukları bağlılık oranlarına bakıldığında, maddi nedenli bu oranların bir hayli düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu da öğretmenlerin kuruma bağlılığını ve performanslarını ters orantılı olarak etkilediğinden, kurum başarısı da bu süreçten olumsuz etkilenmektedir. Burada ülke genelindeki öğretmenlere genelleme yapılırsa, kurum başarısı olarak da ülkenin eğitim başarısı alınabilir. Bu da düşük PISA sonuçları vb ile ulusal arenada eğitim kalitemizin düşüklüğünü açıklayan unsurlardan biri olarak görülebilir.

5. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

Bu araştırmada özel bir eğitim kurumunda, öğretmenlerin ve alt düzey yöneticilerin örgütsel bağlılıklarına dönüşümcü liderliğin etkileri ve buna bağlı olarak o eğitim kurumunun başarısının bu iki faktöre göre değişimi araştırılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modeli, araştırma yöntemi, araştırma evreni ve örnekleme dair bilgiler paylaşılacaktır.

5.1 ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma kapsamında üzerinde çalışılacak özel eğitim kurumu belirlenerek, bu kurumda çalışan kişilere ulaşılmış ve çalışanların örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik algısı konularında fikirlerini tespit etmek için, katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan elde edilen cevaplar içerik analizine sokulmuş ve örgütsel bağlılıkta dönüşümcü liderliğin rolüne nitel araştırma yöntemi ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yapılmasındaki amaç dönüşümcü liderliğin etkilerinin bireysel bakış açısı ile daha detaylı olarak incelenmesidir. Nitel araştırmalar ile birlikte karmaşık olan sosyal olgular, gerçekçi ve bütünsel olarak araştırılabilirler. Çalışmadaki nitel araştırma, bireylerin yaşamış olduğu deneyimler üzerinde derinlemesine duran ve bu deneyimlerin kişiler için ne anlama geldiğine odaklanan bir olgu-bilim araştırması olarak dizayn edilmiştir. Bu odaklanma sayesinde olgu-bilim, ortaya çıkan üründe bu deneyimlerin özüne ulaşılmasına olanak sağlamaktadır. Araştırma konusunun sınıflandırılması, özetlenmesi, araştırma konusundaki kavramlar ile ilgili anlam çıkarılması ve bu kavramların karşılaştırılması amacıyla, araştırmada elde edilen tüm veriler içerik analizine sokulmuştur.

5.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada tek bir eğitim kurumunun farklı zümrelerinde çalışan bireylere sorular yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında eğitim sektöründe faaliyet gösteren tek bir kurum baz alındığından, araştırma sonucunda eğitim sektörünün tamamını temsil edecek

genellemeler yapmak olası olmayacaktır. Çalışma kapsamında, çalışanlara yöneltilen soruların büyük çoğunluğu açık uçlu sorular olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların kısa cevap verdikleri sorularda, cevaplarını detaylandırmaları veya örneklendirmeleri istenmiştir. Sorulara verilen cevaplar yazılı anlatım şeklinde olduğundan, bu ifadelerden elde edilen veriler incelenip, NVIVO11.0 programı kullanılarak nitel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır.

5.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEM

Araştırma eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda, İstanbul ilinde, 2020 Aralık ayında gerçekleştirilmiştir. Tesadüfi olmayan, kolayda örnekleme yöntemi, bu çalışma için katılımcıların belirlenmesinde kullanılan metottur. Bu yöntem sayesinde araştırmacının elde etmek istediği sonuca uygun olacağını düşündüğü farklı zümreler ve pozisyonlardan kolayca ulaşabileceği insanlara araştırma soruları yönlendirilmiştir. Çalışanların farklı zümre ve pozisyonlarda olmasına dikkat edilerek toplamda 10 çalışana sorular yöneltilmiştir. Çalışanlara çoğunluğu açık uçlu sorulardan oluşan sorular yöneltilmiştir. Çalışanların, kısa cevap verdikleri sorularda, neden-nasıl tarzı yönlendirmelerle cevaplarını detaylandırmaları veya örneklendirmeleri sağlanmıştır. Kurumda değişik zümrelerde çalışan bireylerin, aynı kavramları algılama, yorumlama ve analiz etme biçimlerindeki farklılıkları ortaya çıkarma amaçlı olarak açık uçlu sorular tercih edilmiştir.

5.3.1 Sorular

Araştırma için sorular hazırlanırken literatürden yararlanılmış ve sorular örgütsel bağlılığa-dolaylı olarak kurum başarısına-, dönüşümcü liderliğin aracı rolünü tespit etmek amaçlı dizayn edilmiştir. Katılımcılara 2 ana başlıkta toplamda 19 soru yöneltilmiştir. Ana başlıklar: Örgütsel Bağlılık Anlayışı ve Dönüşümcü Lider Algısı'dır. Katılımcılara, örgütsel bağlılık anlayışı analizi için 9, dönüşümcü lider algısı analizi için ise 10 adet soru yöneltilmiştir. Bunlardan ayrı olarak, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyon bilgisi içeren 4 adet soru, katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amaçlı katılımcılara yöneltilmiştir.

5.3.2 Katılımcılar

Araştırmaya katılan 10 kişinin dağılımı ve bu kişilere sorulan sorular sonucunda elde edilen demografik bilgiler tablo 5.1 de gösterilmiştir. Katılımcı sütununa, soruları cevaplayan kişilerin isim ve soy isimlerinin baş harfleri yazılmıştır.

Tablo 5. 1: Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcı	***Cinsiyet***	***Eğitim Düzeyi***	***Pozisyon***	***Yaş Aralığı***
Cases\\NA	Kadın	Yüksek Lisans	Müdür Yardımcısı	45-55
Cases\\İY	Erkek	Yüksek Lisans	Zümre Başkanı	35-45
Cases\\CT	Kadın	Lisans	Müdür Yardımcısı	25-35
Cases\\MA	Kadın	Yüksek Lisans	Öğretmen	25-35
Cases\\DŞ	Kadın	Yüksek Lisans	Öğretmen	35-45
Cases\\KE	Kadın	Lisans	Öğretmen	35-45
Cases\\HK	Erkek	Lisans	Öğretmen	45-55
Cases\\AK	Kadın	Yüksek Lisans	Zümre Başkanı	45-55
Cases\\MK	Kadın	Lisans	Öğretmen	25-35
Cases\\GE	Kadın	Lisans	Öğretmen	35-45

Soruları cevaplayacak kişilere, soruları iletmeden önce, katılımcıların cevap verirken açık ve samimi olmalarının önemi vurgulanmış ve sorulara verecekleri cevapların gizli tutulacağı bilgisi kendileri ile paylaşılmıştır.

Katılımcıların isimlerine, araştırma etiği gereğince analiz ve bulgularda yer verilmemiştir. Bahsi geçen yerlerde, katılımcılar isim ve soy isimlerinin baş harflerine göre adlandırılmıştır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, ilk olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak için katılımcılara yöneltilen sorular, ardında da katılımcıların bu sorulara verdiği yanıtlar ele alınmış ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

Araştırma problemine ilişkin katılımcılara yöneltilen sorular kelime sıklığı analizine sokularak, sorularda hangi kelimelerin ne sıklıkta kullanıldığı belirlenmiştir. Aşağıdaki görselde bu kelime kullanım sıklığını görselleştiren kelime bulutu çıktısı paylaşılmıştır.

Şekil 6. 1: Araştırma sorularına yönelik kelime bulutu analizi

Bu analiz sonucunda sorularda en çok kullanılan kelimelerin tam olarak kaç kez geçtiği ve ağırlıklı yüzdeleri Tablo 6.1'de verilmiştir. Tablo 6.1 sadece ağırlıklı yüzdesi 2'nin üstünde olan kelimeler baz alınarak hazırlanmıştır, 2'nin altında kalan kelimelere yer verilmemiştir. Ağırlıklı yüzde oranları en yakın tam sayıya yuvarlanarak yazılmıştır.

Tablo 6. 1: Araştırma sorularında kullanılan kelime sıklığı ve ağırlıklı yüzdesi

Kelime	***Sayım***	***Ağırlıklı Yüzde (%)***
Eğitim	10	4
Lider	8	3
Örgütsel	7	3
Yönetici	6	2
Dönüşümcü	5	2
Sorumluluk	5	2
Bakış	5	2
Açısı	5	2
Bilgi	5	2
Bağlılık	5	2

Katılımcılara yöneltilen sorulardaki kelimelerin sıklığını alt başlıklara göre incelediğimizde;

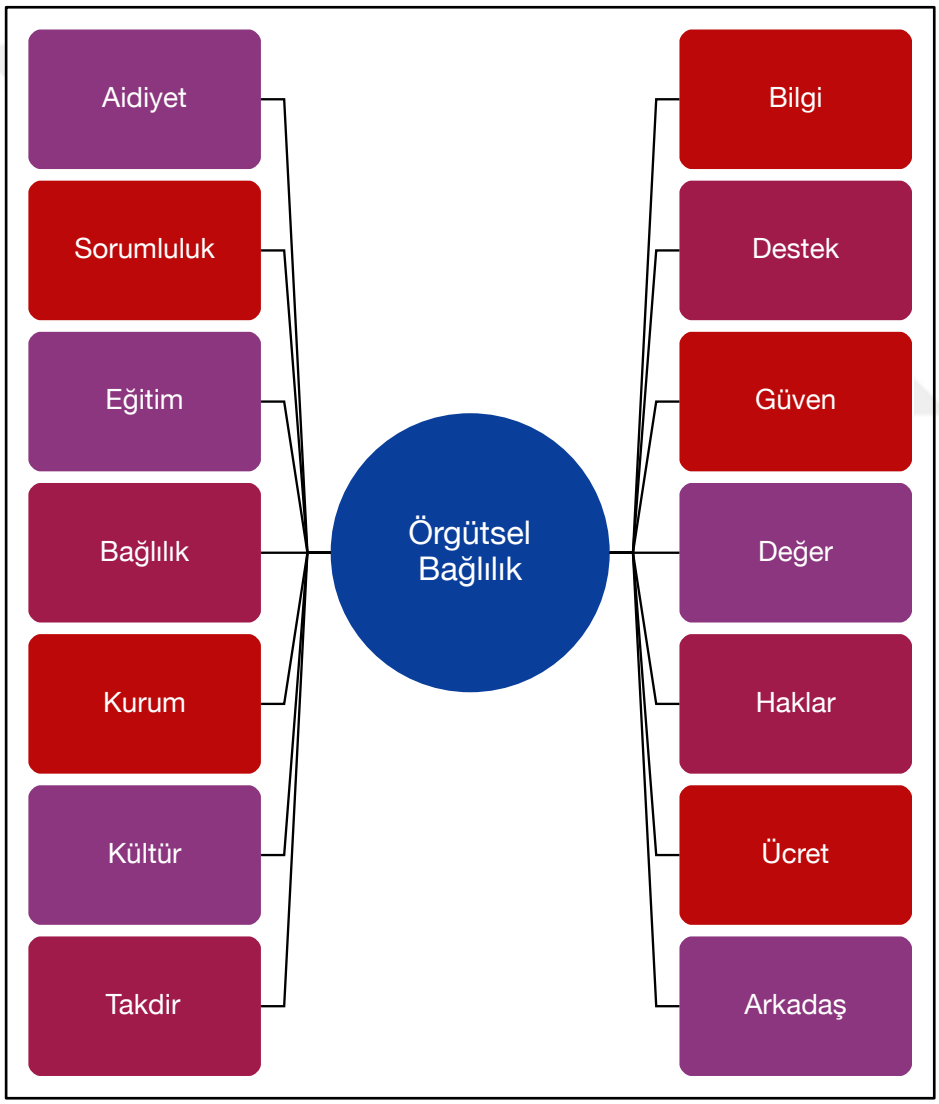
i. Örgütsel Bağlılık Anlayışı başlığı altında en sık kullanılan kelimelerin eğitim, örgütsel, bağlılık ve sorumluluk olduğu tespit edilmiştir.
ii. Dönüşümcü Liderlik Algısı başlığı altında ise en sık kullanılan kelimelerin eğitim, dönüşümcü, lider ve yönetici olduğu analizi yapılmıştır.

Sorularda bahsi geçen ve çok kullanılan kelimeler incelendiğinde kategori başlığı ile uyumlu oldukları gözlemlenmektedir.

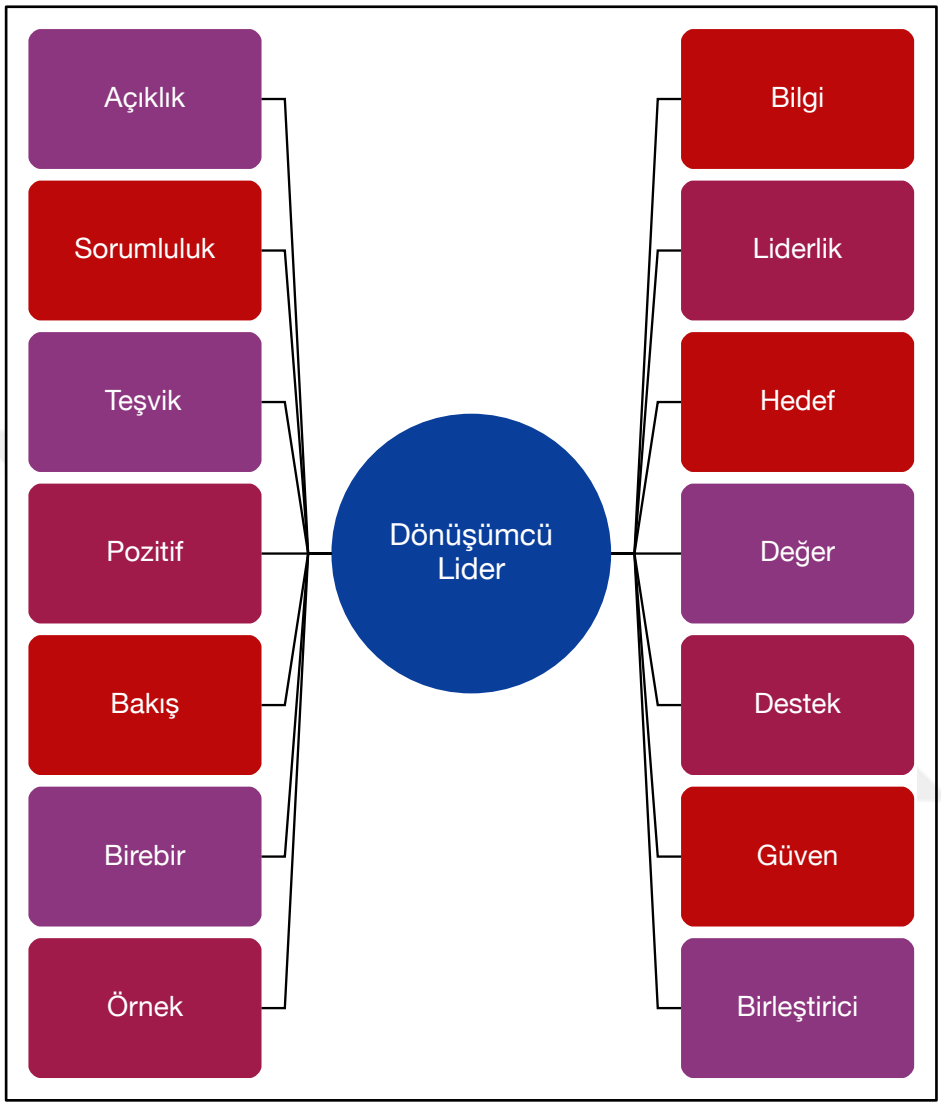
Bir sonraki aşamada katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplar incelenmiş ve kullandıkları kelimelerin sıklıklarına göre Şekil 6.2 ve Şekil 6.3 oluşturulmuştur. Yapılan bu kelime diyagramı çalışmasında katılımcıların cevaplarında öne çıkan kelimeler

gösterilmektedir. Sık geçen kelimeler bu şekilde özetlenirken bağlaç, edat, yüklem gibi tekrarlar analizden çıkarılmıştır. Kavramsal olarak en çok kullanılan kelimelerin sık geçen kelime analizinde özetlenmesine özen gösterilmiştir. Şekil 6.2 katılımcıların örgütsel bağlılık başlığı altındaki sorulara verdikleri yanıtlarda sık geçen kelimelerden, Şekil 6.3 ise katılımcıların dönüşümcü liderlik başlığı altında sorulan sorulara verdikleri cevaplarda sık geçen kelimelerden oluşturulmuştur.

Şekil 6. 2: Araştırma sorularında örgütsel bağlılık konu başlığı altındaki sorulara verilen cevaplardaki sık geçen kelimelerin analizi



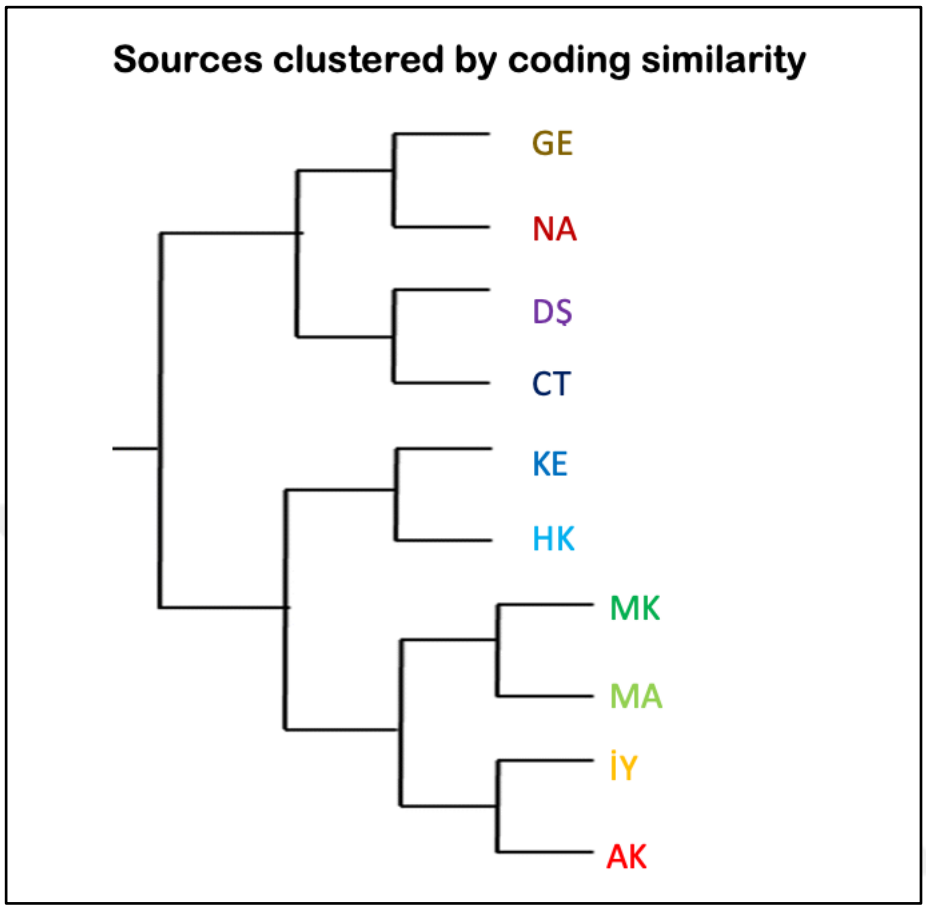
Şekil 6. 3: Araştırma sorularında dönüşümcü liderlik konu başlığı altındaki sorulara verilen cevaplardaki sık geçen kelimelerin analizi



Şekil 6.2 ve Şekil 6.3'deki kelimeler incelendiğinde, bu kelimelerin, dönüşümcü lider ve örgütsel bağlılık kavramları ile örtüşen kavramları temsil ettikleri görülmektedir.

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların karşılaştırmalı analizleri yapılırken, hiyerarşik kümeleme yöntemlerinden birisi olan dendrogram tekniği kullanılmış ve katılımcıların cevaplarının kodlama benzerliğine göre ortaya çıkan şema Şekil 6.4'de paylaşılmıştır.

Şekil 6. 4: Katılımcıların cevaplarının kümeleme yöntemi ile benzerlik analizi



Dendrogram sonucunda, katılımcıların cevaplarında kullandıkları kelimelerin sıklıkları Pearson korelasyon katsayısı ve Jaccard benzerlik katsayısına bakılarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda İY ve AK katılımcıları ile MA ve MK katılımcıların verdikleri cevapların yüksek oranda benzerlik gösterdikleri saptanmıştır. Bu katılımcılara ait Pearson korelasyon katsayısı ve Jaccard benzerlik katsayısı Tablo6.1'de gösterilmiştir.

Tablo 6. 2: Cevapların Pearson korelasyon katsayısı ve Jaccard benzerlik katsayısı

Katılımcılar	***Pearson Korelasyon Katsayısı***	***Jaccard Benzerlik Oranı***
İY ve AK	0.7	0.8
MK ve MA	0.6	0.6

İY ve AK katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, her ikisinin de aynı eğitim kurumda pozisyon olarak zümre başkanı titri ile çalıştığı, yaşlarının yakın olduğu dolayısıyla kıdemlerinin yakın olduğu, aynı şekilde her ikisinin de eğitim durumunun yüksek lisans olduğu bilgilerine ulaşılabilir. Bu bilgiler verdikleri cevapların birbirlerine yakın olmasını açıklar niteliktedir.

Dönüşümcü liderliği tanımlarken;

i. İY *"İçinde bulunduğumuz pandemi sürecinde, yenilikçi düşünen ve bu yenilikleri ekibine olumlu ve uygun yollarla entegre eden, kurumda ortak bir vizyon oluşturmak için çalışan ve kurum kültürünü daha da kökleştirmeyi hedefleyen liderlerin elemanı olduğu kavramdır."*
ii. AK "*Süregelen kurum kültürü çerçevesinde, çalışanları ile beraber ortak bir vizyon oluşturmak için çalışan, bunu yaparken de değişikliklere uyum sağlayıp, aynı uyumu çalışanlarının da sağlaması için gerekli çabayı sarf eden (gerekli eğitimleri-ekipmanları sağlamak gibi) kişiler dönüşümcü lider olarak tanımlanabilir."*

ifadelerini kullanmışlardır. Burada her ikisinin de altını çizdiği noktaların bu denli benzerlik göstermesi, yukarda bahsedilen demografik özelliklerinin birbirine yakınlığı ile açıklanabilir.

MK ve MA katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında her ikisinin de aynı eğitim kurumunda pozisyon olarak öğretmen titri ile çalıştığı, yaşlarının yakın olduğu ve dolayısıyla kıdemlerinin yakın olduğu bilgisine ulaşılabilir. MK ve MA katılımcılarının yaşlarının 25-35 aralığında olması, özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili soruları yanıtlarken, diğer yaş grubundaki katılımcılardan büyük ölçüde farklılık göstermiş olmalarının nedeni olarak gösterilebilir.

i. MA *"Çalışma hayatım boyunca iş ve özel hayatımı belli bir çizgide ayırmayı hedef edinmiş bir bireyim. Çalıştığım kurumun sorunları kurumsal anlamda iş problemlerim olabilir ancak günlük yaşamımı etkileyecek noktada kendi sorunummuşçasına benimsemem. Böyle bir tutumun sağlıklı ve sürdürülebilir*

olduğunu düşünmüyorum. Elzem problemler dışında işin iş hayatında ve mesai saatleri içerisinde çözülmesi gerektiğini düşünüyorum."

ii. MK "*Çalıştığım eğitim kurumunun sorunlarını kendi sorunlarım gibi benimsemiyorum. Kurum büyük bir kurum olunca sorumluluklar paylaşıldığı için çalıştığım eğitim kurumunun öğretmeni ilgilendiren kısmı benim sorumluluğum oluyor, yoksa kurumun genel işleyiş sorunlarını benim sorumluluğumda görmüyorum. Bu genel işleyişle ilgilenen, kurumda tanımlı görevi bu olan çalışanlar olduğu için, bunu onlar kadar dert etmiyorum. Kurumum daha küçük bir kurum olsaydı ve öğretmen üzerine düşen sorumluluklar idarenin sorumluluklarıyla karışsaydı, o zaman kurumun sorunlarını daha çok önemserdim. Klasik bir kurumsal şirket ve kendi şirketini kurma karşılaştırmasındaki duygular aslında bu bahsettiklerim. Bir de eve iş getirmiyorum diyebilirim, çalışma saatleri içerisinde tamamlayabiliyor isem tamamlıyorum, yoksa bir sonraki güne kalıyor, kişisel zamanıma iş dahil etmiyorum."*

Katılımcıların çoğu örgütsel bağlılıklarını ölçme amaçlı kendilerine yöneltilen sorulara pozitif çalışma ortamını ve kurumlarına olan güvenlerini açıklayan cevaplar vermişlerdir.

i. NA "*Çalıştığım kurumun iklimi, kurumsal sağlamlığı, insani ilişkiler ve güven duygusu kuruma ait hissetmemi sağlıyor."*

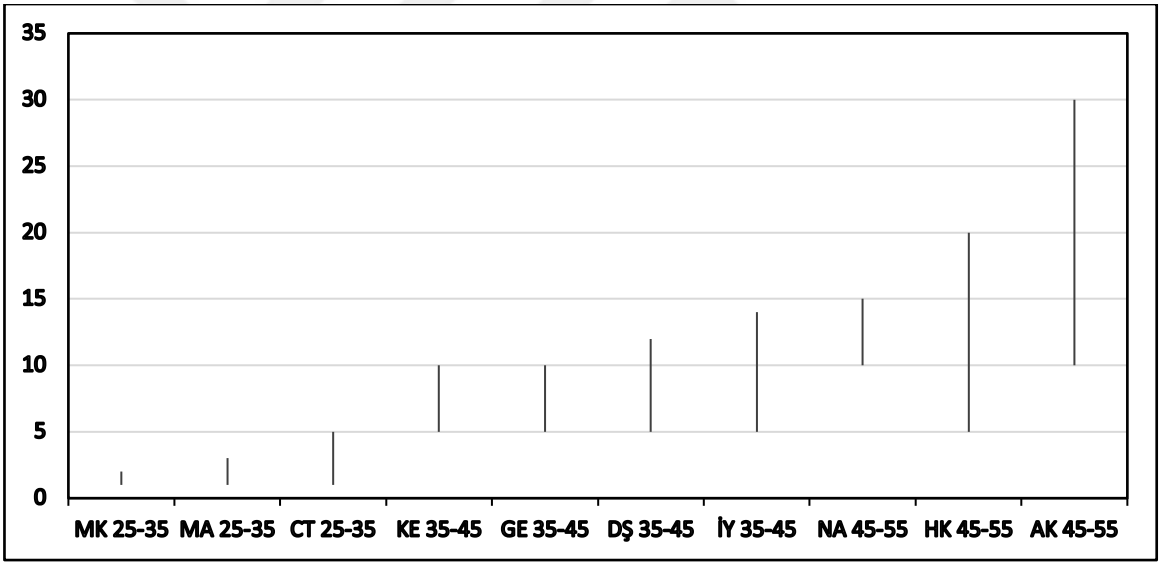
ii. GE *"Pozitif çalışma atmosferi, çalışanlar ve idare arasındaki saygı ve yakınlık, önemsendiğini hissetmek aidiyet duygumu tetikliyor."*

iii. HK "*Çalıştığım kurumun çalışan memnuniyetine önem vermesi, insani olarak değer gördüğümü hissetmek, çalışma arkadaşlarıyla şeffaf ve verimli iletişim kurabiliyor olmak kuruma olan bağımı artırıyor."*

iv. *DŞ "Kararlar alınırken fikirlerimin sorulması, fikirlerimin önemsenmesi, sosyal ilişkilerin güçlü olması kurumla sıkı bağlar kurmamı sağlıyor."*

Katılımcılar örgütsel bağlılık ile ilgili soruları yanıtlarken, bu duygunun gelişebilmesi için kurumlarından beklentilerini açık olarak dile getirmişlerdir. Katılımcılar bu noktada örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyen yönlerden biri olarak, şirket kültürünün kendilerini desteklediğini hissettiren ögeleri barındırmasını vurgulamışlardır. Aynı zamanda katılımcılar, kurumlarından bu desteği hissetmeleri ve çalıştıkları kurumun kendi kişisel değerleri ile örtüşmesi doğrultusunda kuruma olan bağlılıklarının arttığına da değinmişlerdir. Bu şekilde cevap veren katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha uzun yıllar bulundukları kurumda çalışmak istemelerini ve iş arayışında olmadıklarını belirtmelerinden örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 6.5'de katılımcıların yaşları ile kurumda en az ve en çok kaç yıl çalışmak istediklerinin analizi verilmiştir.

Şekil 6. 5: Katılımcıların yaşları ile kurumda çalışmak istedikleri yıl miktarları

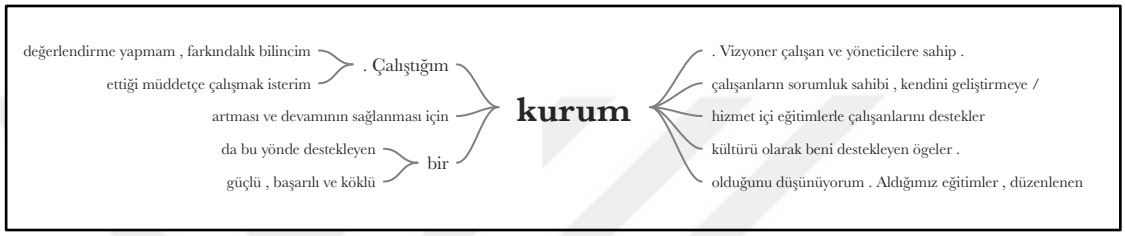


Katılımcıların verdiği cevaplarda dikkat çeken unsurlardan birisi ise, yaşları ile bulundukları kurumda geçirmek istedikleri sürenin doğru orantılı olmasıdır. Bu analiz, katılımcılar için yaş ve aidiyet duygusu arasındaki ilişki bazında da paralellik olduğunu göstermektedir.

Kuruma olan bağı incelerken katılımcıların çoğunun değer verdiği diğer unsurlar, kurumun çalışanlara yüklediği sorumluluklar ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanlara tanıdıkları inisiyatif alma gücüdür. İnisiyatif alma doğrultusunda teşvik

edildiğini düşünen çalışanların kurumun işleyişinde kendilerini önemli bir yerde gördükleri ve kuruma olan aidiyet duygularının arttığı gözlemlenmiştir. Bununla bağlantılı ve doğru orantılı olarak, çalışanların gelişimlerinin önemsenmesi ve çeşitli eğitimlerle yetkinliklerinin artırılmasına dayalı çalışmalar yapılması da kurumla çalışan arasındaki bağı artıran bir unsur olarak kelime ağacı analizinde ön plana çıkmaktadır. Kurum kelimesine ait kelime ağacı analizi Şekil 6.6'da verilmiştir.

Şekil 6. 6: Kurum kelimesi kelime ağacı analizi



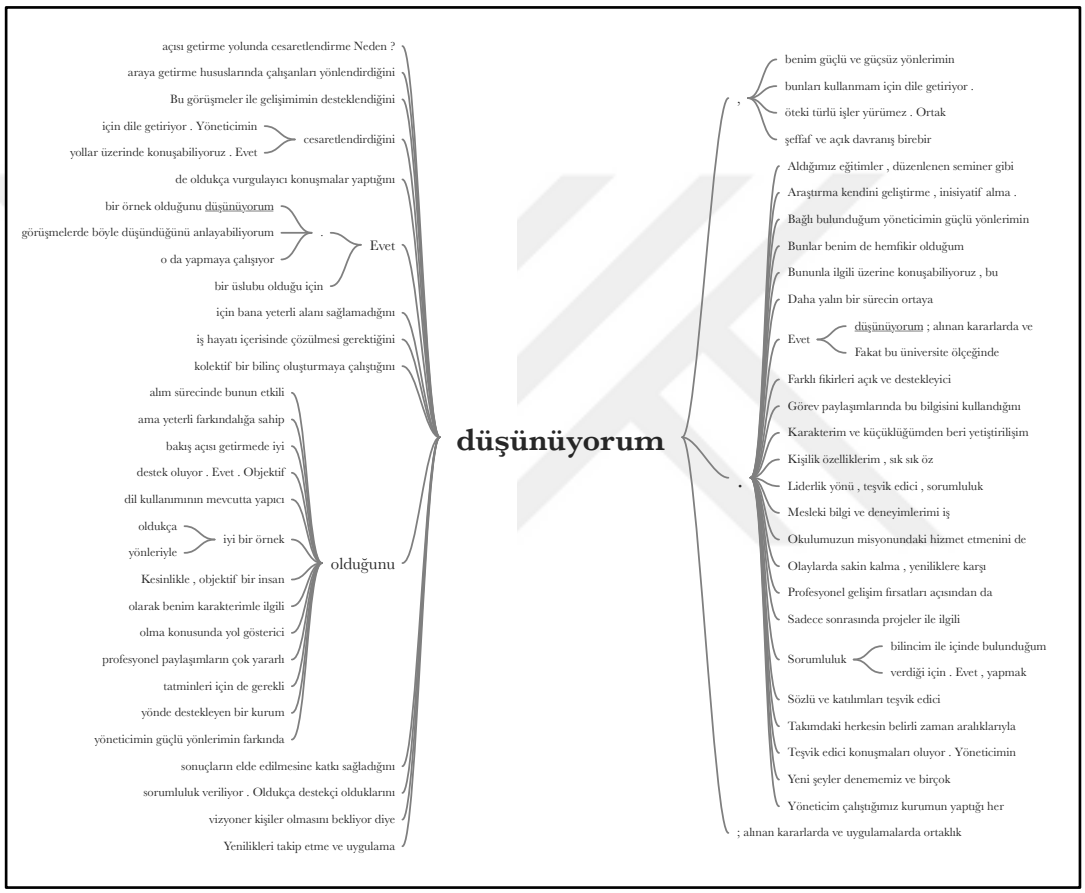
Açık uçlu sorularda katılımcıların kurumlarıyla ilgili düşündüklerini analiz etme amacıyla düşünüyorum kelimesinin kelime ağacı analizine de bakılmıştır. Şahsi görüşleri incelemek amacıyla özellikle bu kelime seçilmiştir. Verilen cevaplara bakıldığında kurumlarından ve çalışma arkadaşlarından destek gördüğünü ifade eden katılımcıların, bu destekleyici ortamın çıktısı olarak kuruma olan bağlılıklarının arttığını söyledikleri görülmüştür. Katılımcılar aynı şekilde açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurulabilmesi, kolektif bir bilinç oluşturulması, profesyonel paylaşımların çok yararlı olması gibi konulara da değinmişlerdir. Kuruma olan bağlılıklarına dair soruları cevaplarken verdikleri cevaplarda çalışma ortamlarının ve çalışma arkadaşlarıyla oluşturdukları atmosferin de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışma ortamını bir kurum kültürü olarak ele aldığımızda, katılımcılardan bazıları bu ortamın oluşmasına olanak sağlayan kurumlarına olan bağlılıklarının arttığı da belirtmiştir.

i. CT *"Profesyonel paylaşımların çok yararlı olduğunu düşünüyorum. Bilgilerin paylaşıldıkça daha verimli ve etkin sonuçların elde edilmesine katkı sağladığını düşünüyorum. Daha yalın bir sürecin ortaya çıkması için bu şekilde bilgi paylaşımlarının yapılması gerekiyor. Herkesin birbiriyle bildiklerini paylaştığı bir kültürün çalışanların huzuru ve kişisel tatminleri için de gerekli olduğunu düşünüyorum. Kurum kültürü de çalışanlarını buna teşvik etmeli. Bu kültürü*

oluşturabilen bir kurumda bulunduğum ve faydalı olduğunu hissettiğim için ben de bu şekilde paylaşımlar yapıyorum ve yapmaya devam edeceğim. Bu şekilde bir bütünün parçası olduğumu hissedebiliyorum.”

Şekil 6.7’de düşünüyorum kelimesinin kelime analizi verilmiştir.

Şekil 6. 7: Düşünüyorum kelimesinin kelime analizi



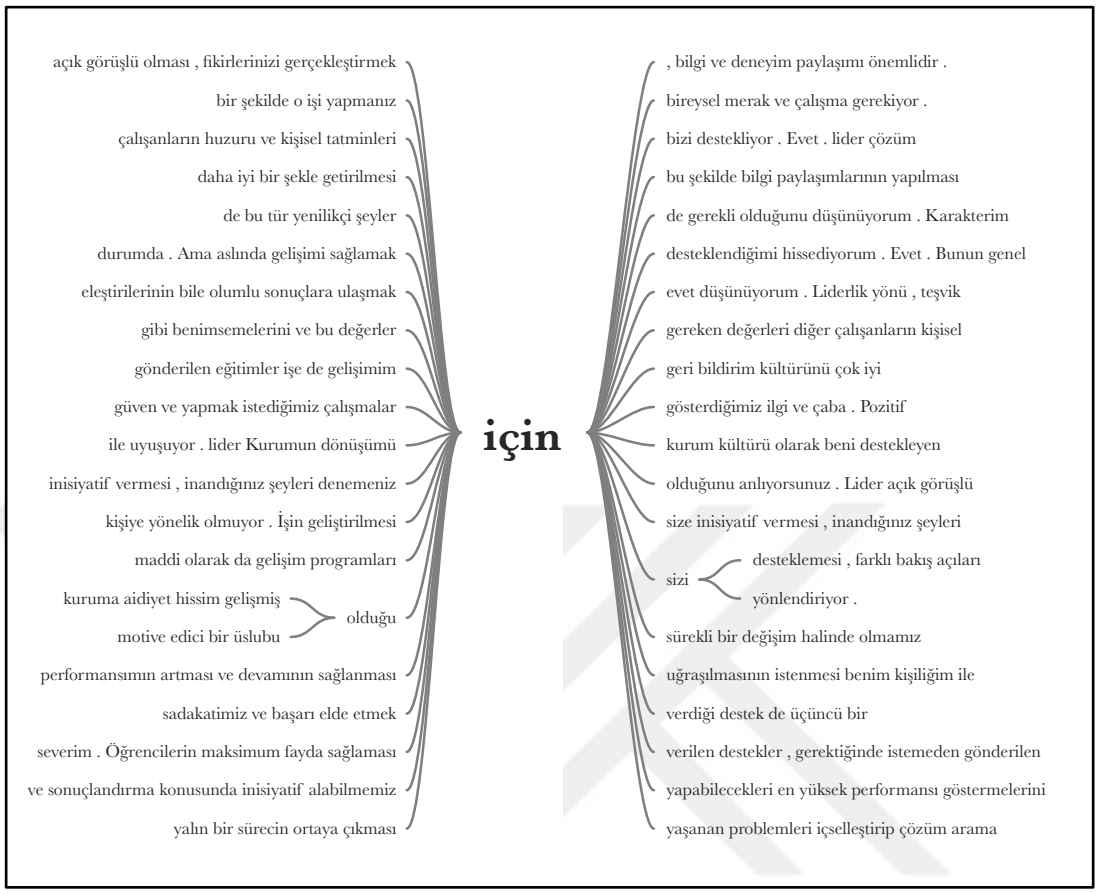
Kelime ağacı analizleri için edat ve bağlaçlar dışarıda bırakılmıştır ancak neden sonuç ilişkilerini incelemek amacıyla için kelimesinin kelime ağacı analizi çıkarılmıştır. Bu şekilde katılımcılarının kurumlarıyla ilgili beklentilerini ve bu beklentilere ulaşmak için ne tür unsurların olması gerektiğinin analizinin yapılması amaçlanmıştır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile ilgili düşündüklerini açıklarken de katılımcılar bu tür neden sonuç ilişkilerinden yararlanmışlardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili verilen cevaplara bakıldığında kuruma olan bağlılığın, sadakatin ve başarı elde etmek için gösterilen emeğin

vurgulandığı görülmüştür. Bu bağlamda katılımcılar kurumlarına bağlı hissettikleri anda; başarılı olmak, performanslarını artırmak, öğrencilerin maksimum fayda sağlaması için çabalamak, işin geliştirilmesi için önayak olmak gibi sorumlulukları alma yönünde hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde kuruma karşı hissettikleri bu sorumluluklara benzer olarak kurumun da onları desteklediğini hissettikleri projelerin varlığının kuruma olan bağlılıklarını artırdığı anlaşılmaktadır. Neden sonuç ilişkisi kapsamında için kelimesi analizi ile iki farklı açıdan da örgütsel bağlılığa dair çıkarımlar yapılabilmektedir: desteklendiğini hisseden çalışanların kuruma bağlılığı artmaktadır ve kuruma bağlılığı artan çalışanların kurumun hedeflerini kendi sorumlulukları olarak benimseme eğilimleri artmaktadır.

i. KE "*Çalıştığımız kuruma olan bağlılığımız, sadakatimiz ve başarı elde etmek için gösterdiğimiz ilgi ve çabadır.*"
ii. NA "*Verilen geri bildirimler ve takdir etmeler iş performansımın artması ve devamının sağlanması için kurum kültürü olarak beni destekleyen ögeler. Yine maddi olarak da gelişim programları için verilen destekler, gerektiğinde talep etmediğimiz halde düşünülüp gönderilen eğitimler ile de gelişimim için desteklendiğimi hissediyorum."*

Şekil 6.8'de için kelimesinin kelime analizi paylaşılmıştır.

Şekil 6. 8: İçin kelimesinin kelime analizi



Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları hakkında yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarda öne çıkan kelimelerden bazıları lider, yenilik, ulaşılabilirlik, vizyon, destek, bakış açısı, yol gösterici, cesaret, güven, teşvik, deneyim, gelişim, inisiyatif, birleştirici, bilgi olarak sıralanabilir.

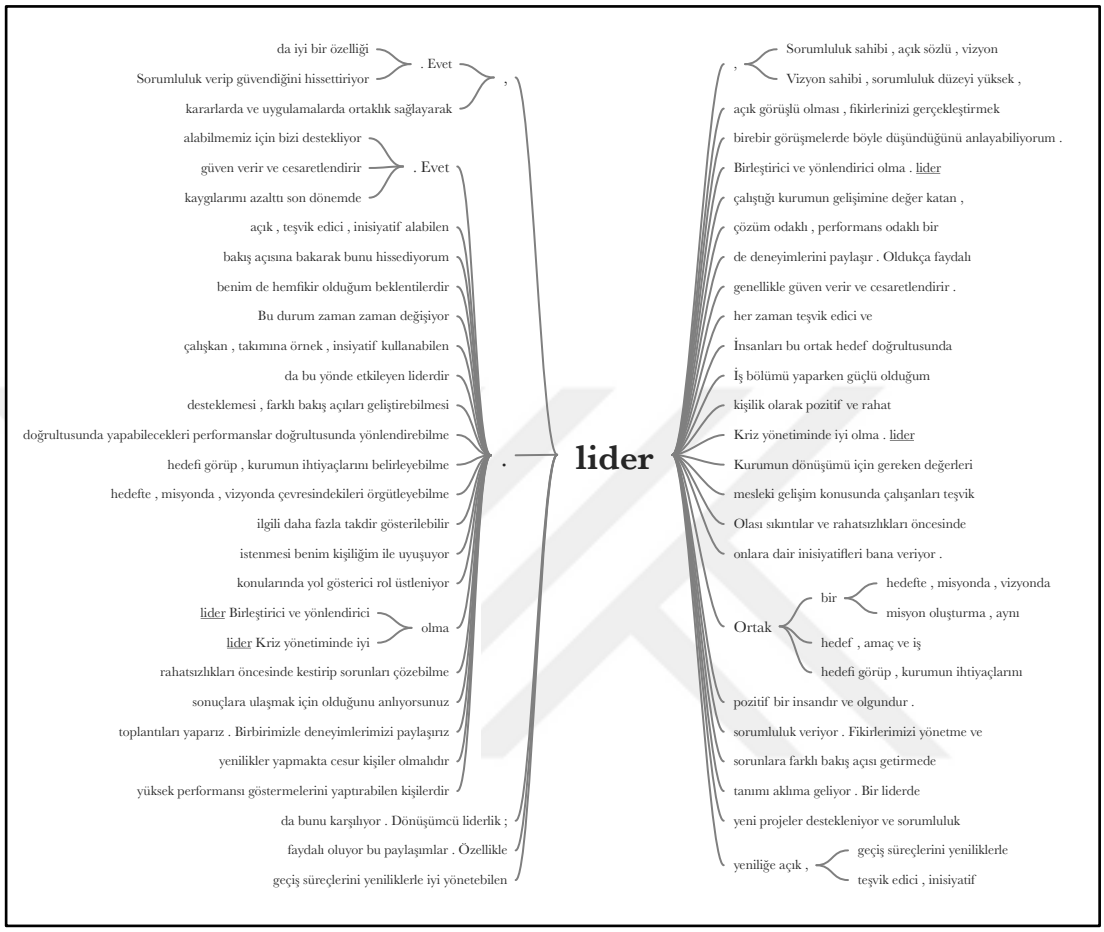
i. İY "*Ortak bir hedefte, misyonda, vizyonda çevresindekileri örgütleyebilme.*
İnsanları bu ortak hedef doğrultusunda yapabilecekleri performanslar doğrultusunda yönlendirebilme.
Olası sıkıntılar ve rahatsızlıkları öncesinde kestirip sorunları çözebilme."

ii. CT *"Bana göre iyi bir lider; dinamik, gelişime açık, sorumluluk sahibi, ekibinin motivasyonunu artırmaya çalışan, onlarla iş bölümü yapmaya hazır, yenilikler yapmakta cesur kişiler olmalıdır."*

iii. MA *"Sorumluluk sahibi, açık sözlü, vizyon sahibi, iyi bir dinleyici, çalışkan, takımına örnek, insiyatif kullanabilen."*

Lider kelimesinin kelime analizi Şekil 6.9'da verilmiştir.

Şekil 6. 9: Lider kelimesinin kelime analizi



Katılımcıların dönüşümcü liderlik ile ilgili verdikleri cevaplarda öne çıkan bir diğer kelime ise sorumluluk olmuştur. Anketin katılımcılar tarafından yanıtlandığı dönemde içinde bulunulan pandemi (COVID-19) koşulları da örnek verilerek, liderin kriz durumlarında sorumluluk alması, sorumluluk vermesi, aynı şekilde inisiyatif alıp inisiyatif vermesi katılımcıların altını çizdiği noktalardan bazılarıdır. Katılımcılar yöneticileri inisiyatif verirken kendilerine yüklenen sorumlulukların dengeli ve adaletli dağıtılmış olmasının da önemli olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılar üstlendikleri sorumlulukların kendi yararlarına olduğundan bahsederken, bu sorumlulukların altından başarıyla kalktıklarının ve kendilerini strese sokacak anlamsız yüklerin onlara yüklenmediğinin vurgusunu yapmışlardır.

i. DŞ "*Ortak hedefi görüp, kurumun ihtiyaçlarını belirleyebilme. Birleştirici ve yönlendirici olma. Kriz yönetiminde iyi olma*."

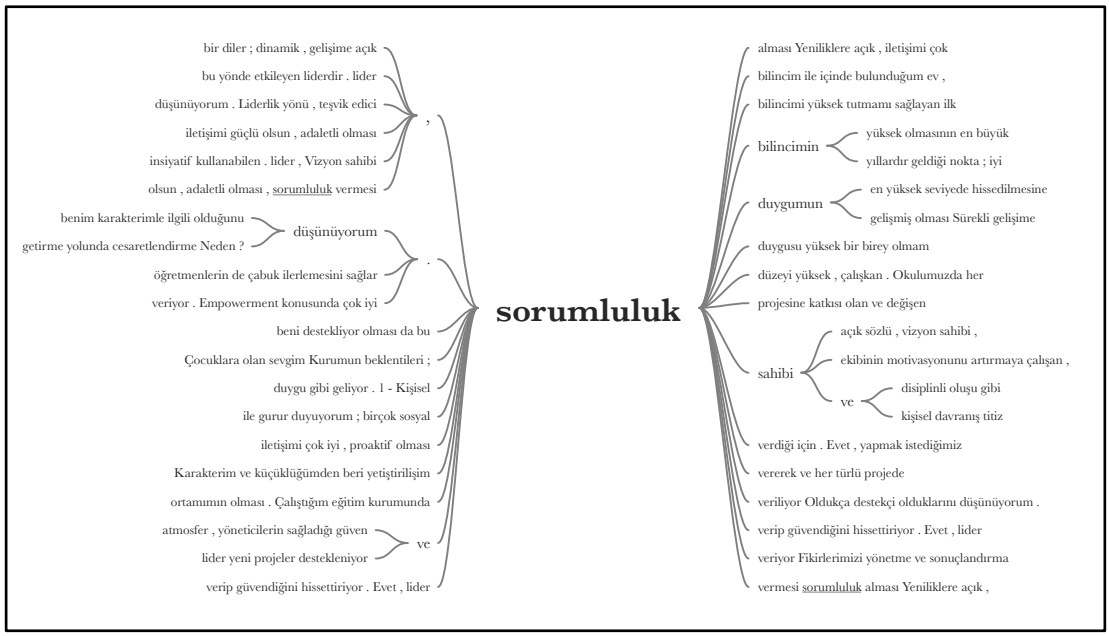
ii. KE "*Yeni projeler destekleniyor ve sorumluluk veriliyor. Oldukça destekçi olduğunu düşünüyorum. Sadece sonrasında projeler ile ilgili daha fazla takdir gösterilebilir. Ayrıca içinde bulunduğumuz pandemi döneminde sorunlara farklı bakış açısı getirmede iyi olduğunu düşünüyorum. Farklı fikirleri açık ve destekleyici olması da iyi bir özelliği."*

iii. HK *"Evet, onlara dair inisiyatifleri bana veriyor. Empowerment konusunda çok iyi. Sorumluluk verip güvendiğini hissettiriyor. Kime hangi konuda ne kadar güvenmesi gerektiğinin farkında olması ve bu konulara dikkat etmesi ayrıca saygı duyduğum bir özelliği."*

iv. AK *"Bu durum zaman zaman değişiyor. Genellikle güven verir ve cesaretlendirir. Pozitif bir insandır ve olgundur. Liderlik yönü, teşvik edici, sorumluluk sahibi ve disiplinli oluşu gibi yönleriyle iyi bir örnek olduğunu düşünüyorum."*

Sorumluluk kelimesinin kelime analizi şekil 6.10'da verilmiştir.

Şekil 6. 10: Sorumluluk kelimesinin kelime analizi

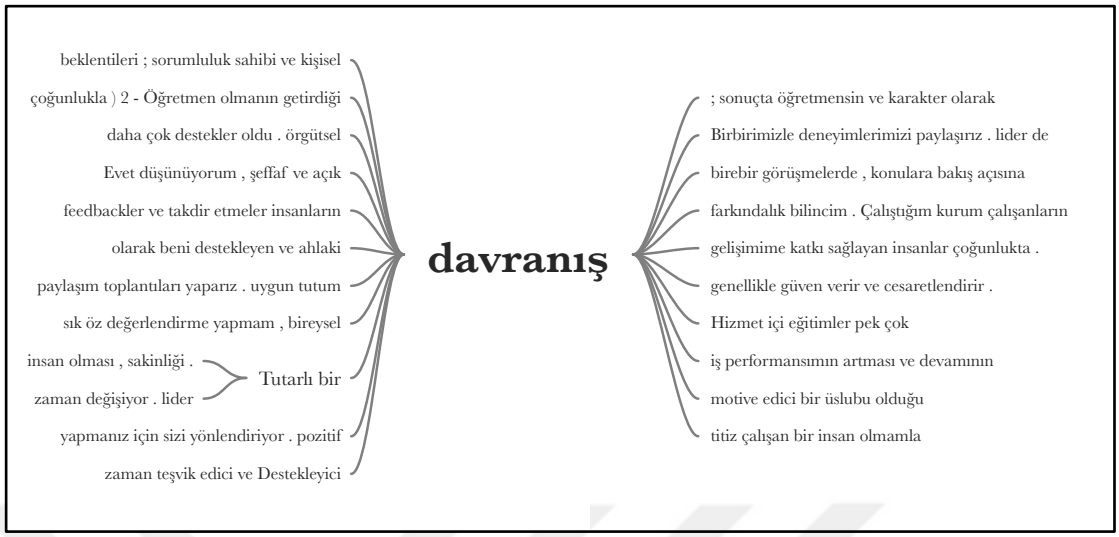


Katılımcılar kendilerine yöneltilen dönüşümcü liderlik sorularında tanımlama yaparken daha çok liderlerin kişilik özelliklerinin ve davranışlarının altını çizmişlerdir. Katılımcıların burada ortaklaştıkları noktalardan bazıları, liderlerin çalışanlarla birebir görüşmelerde geri bildirimlerini paylaşmaları, bunu yaparken teşvik edici ve pozitif bir dil kullanmalarıdır. Aynı zamanda liderlerin açık, vizyon sahibi, sakin, destekleyici, sorumluluk sahibi, güven veren, cesaretlendirici olması yönünde davranış örnekleri, katılımcıların birçoğu tarafından dile getirilmiştir.

i. MK "*Çözüm odaklı, performans odaklı bir yöneticilik yapıyor. Kişiliklerimizden uzak bir yönetim şekli var. Olaylar ile ilgili eleştiriler asla kişiye yönelik olmuyor. İşin geliştirilmesi için geri bildirim kültürünü çok iyi kullanıyor. Olumsuz eleştirilerinin bile olumlu sonuçlara ulaşmak için olduğunu anlıyorsunuz.*"
ii. CT *"Ortak hedef, amaç ve iş yapışı konusunda çalışanlarını bir araya getirmesi. Verdiği güven duygusu ve inisiyatiflerle o işin ve hedefin bir parçası olduğunuzu hissettirerek bunu yapıyor. Kurumun amacını kendi amacınız gibi belirlemenize neden oluyor. İstenilen şeyleri baştan sona yapılacaklar şeklinde vermiyor. Bu işlerin neden yapılması gerektiğini açıklayarak o işin gerekliliğine inandığınız bir şekilde o işi yapmanız için sizi yönlendiriyor."*
iii. GE *"Açık görüşlü olması, fikirlerinizi gerçekleştirmek için size inisiyatif vermesi, inandığınız şeyleri denemeniz için sizi desteklemesi, farklı bakış açıları geliştirebilmesi."*
iv. HK *"Yöneticimin dil kullanımının mevcutta yapıcı olduğunu düşünüyorum. Teşvik edici konuşmaları oluyor ayrıca alan ve saha bilgisi ile oldukça iyi bir örnek olduğunu düşünüyorum."*
v. NA "*Birebir görüşmelerde her zaman teşvik edici ve motive edici bir üslubu vardır."*

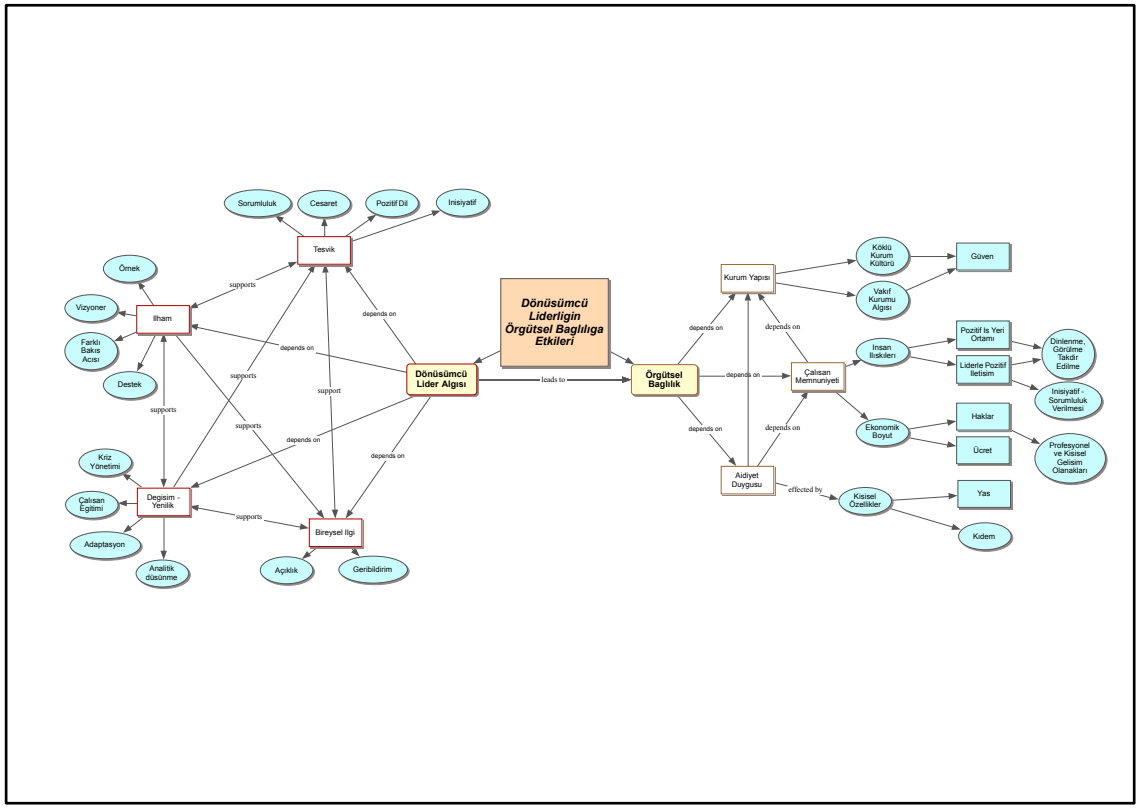
Davranış kelimesinin analizi Şekil 6.11'de verilmiştir.

Şekil 6. 11: Davranış kelimesinin kelime analizi



Çalışmanın sonunda, çalışmaya genel bir perspektiften bakabilmek ve katılımcılardan alınan cevaplar arasındaki ilişkiyi görselleştirmek adına proje modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan proje modeli Şekil 6.12'de sunulmuştur.

Şekil 6. 12: Proje modeli



Katılımcıların cevaplarından genel olarak elde edilen bulgular:

i. Dönüşümcü liderlik algısı çalışanlar tarafından olumlu olarak tanımlanmıştır.
ii. Dönüşümcü liderlik algısı çalışanlar tarafından genellikle yenilik ve değişim terimleri ile bağdaştırılmaktadır.
iii. Çalışanlar yöneticilerini tanımlarken en çok vizyon oluşturma, teşvik, ilham, açık olma, destekleyici olma gibi dönüşümcü liderin örnek davranışları sayılabilecek ifadeler kullanmışlardır.
iv. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik algıları ile örtüştüğü durumda çalışan memnuniyeti artmaktadır.
v. Dönüşümcü liderlik algısı çalışanların kurumlarına olan aidiyet duygularını olumlu olarak etkilemektedir.
vi. Çalışanların kurumlarına olan aidiyet duyguları ile kurum başarısında oynadıkları rol doğru orantılıdır.
vii. Çalışanlara verilen inisiyatif oranı ile, örgütsel bağlılık oranı çoğu zaman paralel seyretmektedir.
viii. Çok fazla inisiyatif verilmesi, çalışanın kendisini birçok konuda karar mercii ve sorumlu hissetmesine yol açtığından stres duygusunu tetiklemekte ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.
ix. Yöneticilerin, çalışanların güçlü yönlerini bilmesi, çalışanların yöneticilerine hayranlık duygusunu artırmaktadır.
x. Yöneticilerin çalışanlarına güçlü yönlerini göz önünde bulundurarak sorumluluk vermesi ve iş bölümünü bu yönleri göz önünde bulundurarak gerçekleştirmesi, çalışanların kendilerine olan güvenlerini örgütsel bağlılığını artırmaktadır.
xi. Çalışanlar arası verilen sorumlulukların oranının farklılık göstermesi adalet duygusunu zedelemektedir.
xii. Çalışanların çok fazla sorumluluk duygusu hissetmesi ve bu doğrultuda görevlendirilmesi, çalışanların genelinde strese neden olmakta ve kuruma karşı aidiyet duygusunu olumsuz etkilemektedir.
xiii. Kurumun köklü olması çalışanlara güven vermektedir.
xiv. Kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların kişiliği ile büyük ölçüde örtüştüğü müddetçe zor değildir.

xv. Çalışanların, çalıştıkları kurumun tüzel bir kişiliğe bağlı olmasındansa, köklü bir vakfa bağlı olmasını tercih etmektedirler.

xvi. Çalışanlar çalıştıkları ortamda olumlu insan ilişkilerinin olması, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen unsurlardan biridir.

xvii. Liderlerin geri bildirim verirken kullandıkları dil, çalışanlarına yaklaşımlarının pozitif veya negatif oluşu çalışanların örgütsel bağlılığını etkilemektedir.

xviii. Çalışanların, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından görülmeleri, fark edilmeleri çalıştıkları kurumu onlar için anlamlı kılmaktadır.

xix. Kurumun ücret olarak çalışanları tatmin etmesi örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen bir faktördür.

xx. Ekonomik faktörlerden olan ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen tek unsur değildir. Ücretin yanı sıra, yan haklar ve kurumun çalışanlarını profesyonel ve kişisel gelişimleri için maddi olarak desteklemesi de çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen ögelerdir.

xxi. Çalışanların yaşı ve kıdemleri arttıkça kuruma besledikleri aidiyet duygusu da artmaktadır.

xxii. Çalışma hayatındaki kıdem ve çalışanın yaşı ile kurumun sorunlarını benimseyici bir tutum sergileme genellikle doğru orantılıdır.

xxiii. Yöneticilerin çalışanlarına geri bildirim verirken toplu geri bildirim yanı sıra, bire bir ilgi göstermeleri çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

xxiv. Yöneticilerin kurumda gerçekleşecek olan yenilik ve değişimleri çalışanlara doğru aktarması ve çalışanlara bu gerekliliğin nedenini özümsetmesi, örgütsel hareket ve devamında kurumsal başarı için gerekli faktörlerdir.

xxv. Yöneticinin kurumda oluşturacağı vizyonun sürekliliğinin sağlanması için çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

xxvi. Yöneticilerin kriz anında (örneğin içinde bulunduğumuz pandemi neticesinde eğitim ile ilgili devlet kaynaklı sürekli değişen kararlar doğrultusunda) çalışanları ve kurumu adına, çalışanlarının haklarını göz önünde bulunduran kararlar alması çalışan aidiyetini artıran unsurlardandır.

xxvii. Yöneticilerin kurumda gelişecek değişimlere hızlı adapte olması ve bu adaptasyonu çalışanlarına da entegre etmesi çalışanlar tarafından beklenmektedir.

xxviii. İlham verici ve çalışanları tarafından karizmatik olarak atfedilen yöneticiler, çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini olumlu olarak etkilemektedir. Bu tarz yöneticiler aynı zamanda çalışanların kuruma olan düşüncelerini de aynı doğrultuda etkilemektedir.

xxix. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine profesyonel olarak örnek olmasını beklemektedir.

xxx. Çalışanlar karşılaştıkları problemlerde, yöneticilerinin bu problemlere karşı farklı bakış açısı geliştirmelerinde onlara yol gösterici olmalarını beklemektedirler.

xxxi. Çalışanların, yöneticilerinin profesyonel desteğini hissetmesi kuruma aidiyet duygularını olumlu etkilemektedir.

xxxii. Yöneticilerin, çalışanların sorumluğunda bulunan işlerde onları cesaretlendirmesi çalışan aidiyet duygusunu ve başarısını artıran unsurlardandır.

xxxiii. Yöneticinin çalışanlarını teşvik edici bir yapıya sahip olması, çalışan memnuniyetini ve aidiyet duygusunu desteklemektedir.

7. SONUÇ

Örgütsel bağlılık kavramı, yalnızca tek bir çalışma alanıyla eşleştirilmemekte ve çalışma / iş hayatının her sektöründe, her meslek grubunun alanında sözü edilebilen bir kavram olmaktadır. Bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden çeşitli faktörlerden söz edilebilmektedir. Öte yandan iş hayatında liderlik davranışının belli türleri bulunmaktadır. Bu liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Bu araştırmada eğitim kurumlarında, öğretmenlerin ve alt düzey yöneticilerin örgütsel bağlılıklarına dönüşümcü liderliğin etkileri ve buna bağlı olarak o eğitim kurumunun başarısının bu iki faktöre göre değişiminin araştırılması amaçlanmaktadır.
Nitel olarak planlanan araştırmaya dahil edilen eğitimcilerin 8'inin kadın, 2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların daha çok kadınlardan oluştuğu sonucuna varılmaktadır. Öte yandan katılımcı bireylerin eğitim düzeyi 5'i yüksek lisans seviyesinde olurken, 5'inin lisans düzeyinde bir eğitime sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların yarıyarıya olduğu söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan eğitimcilerin yaşlarına bakıldığında en az 25, en çok 55 olmak üzere bu aralıkta değişmektedir. Eğitimcilerin çalıştıkları kurumdaki pozisyonları incelendiğinde 6'sının öğretmen, 2'sinin zümre başkanı, 2'sinin ise kurumun müdür yardımcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin araştırmada daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Araştırmada bireylerin örgütsel bağlılık anlayışı ve dönüşümcü liderlik anlayışı konusundaki fikirlerini irdeleyebilmek adına araştırmacı tarafından katılımcılara bazı sorular yöneltilmiştir. Yapılan analizlerde bireylere yöneltilen sorularda en çok kullanılan kelimelerin tam olarak kaç kez geçtiği ve en çok hangi kelimelerin kullanıldığı analiz edilmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık anlayışını sorgulamak için yöneltilen sorularda en sık kullanılan kelimelerin eğitim, örgütsel, bağlılık ve sorumluluk kelimeleri olduğu saptanmıştır. Soruların amacının bireylerin örgütsel bağlılık anlayışını irdelemek olduğu göz önüne alındığında söz konusu kelimelerin sıklıkla kullanması durumu soruların doğru şekilde ve amacına uygun nitelikte sorulduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bireylerin dönüşümcü liderlik anlayışlarını sorgulamak için yöneltilen sorularda en sık kullanılan

kelimelerin eğitim, dönüşümcü, lider ve yönetici kelimeleri olduğu saptanmıştır. Soruların amacının bireylerin dönüşümcü liderlik anlayışını irdelemek olduğu göz önüne alındığında söz konusu kelimelerin sıklıkla kullanması durumu soruların doğru şekilde ve amacına uygun nitelikte sorulduğunu göstermektedir.

Bireylere yöneltilen sorulara yapılan analiz, aynı zamanda bireylerin sorulara verdikleri yanıtlara da yapılmıştır. Buna göre bireylerin örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar içinde en sık geçen kelimelerden bazıları aidiyet, destek, bağlılık, güven, değer, ücret gibi kelimeler olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak bireylerin örgütsel bağlılık anlayışlarının daha çok ait olma, güven duyma, sorumluluk alma, destek olma, değer verme ve bunların karşılığında da hak ettikleri ücret almaktan oluşan bir anlayışa sahip oldukları söylenebilmektedir. Öte yandan bireylerin dönüştürücü liderlik ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar içinde en sık geçen kelimelerden bazıları bilgi, liderlik, hedef, teşvik pozitif, birleştirici gibi kelimeler olduğu görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak bireylerin dönüştürücü liderlik anlayışlarının daha çok bilgili olma, hedeflere sahip olma, birleştirici yönünün bulunması, pozitif ve teşvik edici olma gibi liderlik özelliklerinden oluşan bir anlayışa sahip oldukları söylenebilmektedir.

Bireylerin verdikleri yanıtlar mercek altına alındığında İ.Y ve A.K isimli bireyler ile M.K ile M.A isimli katılımcıların dönüşümcü liderlik ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların benzerlik oranlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre bu benzerliğin nedenini bulmak için bireylerin demografik özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. İ.Y ve A.K isimli bireylerin demografik özelliklerine bakıldığında her ikisinin de eğitim durumunun yüksek lisans olduğu, çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının aynı olduğu ve yaşlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir. Benzer şekilde M.K ile M.A isimli katılımcıların her ikisinin de kadın olduğu, kurumdaki pozisyonlarının aynı olduğu ve yaşlarının da aynı kategoride olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre bireylerin dönüşümcü liderlik anlayışları üzerinde sosyo-demografik özelliklerinin önemli katkısı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen sorulardan alınan cevaplara göre bireyler çoğunun örgütsel bağlılık anlayışını çalıştıkları kuruma yönelik güven kavramıyla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Öte yandan alınan sonuçlara göre çalışan kurumun kültürel özelliklerinin çalışanı destekler nitelikte olması örgütsel bağlılığı arttıran faktörlerden biri olmaktadır. Bununla birlikte kurumun insiyatif alma düzeyinin ve çalışanlarına gerekli eğitimler verilerek gelişmelerini önemseme davranışının, bireylere kendilerini önemli hissettirirken aidiyet duygusunu da geliştirmekte ve böylece örgütsel bağlılıklarını arttıran bir diğer faktör olduğu da görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların iş arkadaşlarından gördükleri destek, kaliteli iletişim kurabilme düzeyleri kısacası iş arkadaşları ile olan atmosferin de örgütsel bağlılığı arttırıcı etkilerinden söz edilebilmektedir. Bununla birlikte bireylerin örgütsel bağlılığı arttıkça başarılı olma hedefleri, gösterdikleri performansları ve işin geliştirilebilmesi adına sarf ettikleri çabanın da arttığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer temel değişkeni olan dönüşümcü liderlik anlayışlarına yönelik sorulan sorulara verilen yanıtların kelime analizlerine bakıldığında sık kullanılan kelimelerden birinin sorumluluk kelimesi olduğu görülmektedir. Bireyler, liderlerin gerektiği durumlarda sorumluluk alması ve sorumluluk vermesi, aynı zamanda inisiyatif alıp vermesi ve bu inisiyatifin dengeli ve adil şekilde olmasına özen gösterilmesi gibi davranışların dönüşümcü liderliğin özellikleri olarak sıralamaktadırlar.

Bireylere dönüşümcü liderlik ile ilgili yöneltilen sorulara verilen cevaplar genellikle liderlerin kişilik özelliklerini betimleyen cevaplar olmuştur. Buna göre katılımcılar dönüşümcü liderlerin birleştirici ve teşvik edici olması gerektiğini düşünmektedirler. Liderlerin çalışan bireylerle yüz yüze ve birebir görüşmeler organize ederek pozitif bir dille geri bildirimlerde bulunması çalışanlar tarafından liderlerden beklenen davranışlardan birkaçını oluşturmaktadır. Verilen geribildirimler sırasında kullanılan dilin pozitif olması, aynı zamanda örgütsel bağlılık için de önem taşımaktadır. Bununla birlikte katılımcı bireyler liderlerin vizyon ve sorumluluk sahibi, destekleyici, pozitif ve güven veren bir yapıda olması gerektiğini düşündüklerini de sık sık vurgulamışlardır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında ise dönüşümcü liderlik algısının katılımcı çalışanlar tarafından olumlu bir algı ile tanımlandığı görülmektedir. Diğer bir deyişle katılımcıların dönüşümcü liderlik anlayışları olumlu düşünceler içermektedir. Bununla birlikte liderlerden beklenen davranış kalıpları ve kişilik özellikleri vizyon ve sorumluluk sahibi, destekleyici, pozitif ve güven veren bir yapıda olması gerektiğidir. Öte yandan bireylerin dönüşümcü liderlik anlayışları, çalıştıkları kurumdaki liderle uyuştuğu takdirde çalışan memnuniyetinin de arttığı görülmektedir. Kendi liderlik anlayışına uygun liderlerin varlığı bireylerin memnuniyetlerini, aidiyet duygularını ve örgütsel bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel bağlılığın artması da çalışanın başarısını çift yönlü olarak arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların, işlerinde daha başarı odaklı oldukları gözlemlenmiştir.

Bireylere inisiyatif verilmesi zaman zaman olumlu etkiye sahip olsa da bunun belli bir düzeyde seyretmesi gerekmektedir. Aksi halde bireyler fazla yetki aldığını düşünmesine yola açarak kaygı düzeylerini arttırır bu da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda liderlerin, çalışanlarının güçlü yönlerini iyi analiz ederek saptaması ve bu yönlerine uygun sorumluluklar vermesi çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, tüm çalışanlara adil ve eşit düzeyde sorumlulukların veriliyor olmasıdır.

Araştırmadan alınan sonuçlardan bir diğeri ise köklü firmalara olan güvenin daha üst seviyede olduğudur. Buna göre köklü bir kuruma olan güven, tüzel bir kişiliğe bağlı olan kuruma kıyasla daha yüksek olmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri de çalışma ortamı olmaktadır. Çalışanların sağlıklı ilişkiler kurabildiği, insan ilişkilerinin kuvvetli olduğu çalışma ortamlarına sahip olması örgütsel bağlılığı arttırmak adına önemli hususlardan biri olmaktadır. Aynı zamanda bireylerin çalıştıkları kurumdan yaptıkları iş karşılığında hakkettiklerini düşündükleri ücretleri alabilmesi de bunun yanı sıra yan haklara da sahip olması örgütsel bağlılığı arttıran etkenler arasında sayılabilmektedir.

Kurumdaki lider pozisyonunda olan yöneticinin değişim ve gelişimlere hızlı uyum sağlaması ve bu eş zamanlı olarak çalışanlara da doğru şekilde aktararak adapte edebilmesi çalışanlar için önemli ve beklenir unsurlardan biri olmaktadır. Liderlik vizyonunun devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmek önemli bir unsurdur. Bir diğer unsur ise liderlerin kriz anında krizi iyi yönetmesi, çalışanların hakkını göz ardı etmeden uygun kararlar vermesi örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde bir etkiye sahip olmaktadır. Öte yandan çalışanların karşılaştığı problemlere ve farklı bakış açılarıyla destek olması ve teşvik edici yaklaşım içerisinde olması çalışanlar için olumlu özelliklerden biri olmaktadır.

Öneriler:

i. Söz konusu çalışma yalnızca tek bir kurumda yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilir ve güvenilir olması için çalışmanın farklı eğitim kurumları da dahil edilerek tekrarlanması önerilmektedir.
ii. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına bakıldığında 8 kadın ve 2 erkekten oluştuğu görülmektedir. Yapılan analizlerde cinsiyet değişkeninin etkisinin ortaya konabilmesi için cinsiyet değişkeninin benzer oranlarda olmasına dikkat edilmesi önerilmektedir.
iii. Araştırmanın örneklemine bakıldığında yalnızca 10 kişinin dahil edildiği ve çalışmanın bu kişiler üzerinde sürdürüldüğü görülmektedir. Araştırma sonuçlarının genellenebilir ve güvenilir olması için çalışmanın daha fazla katılımcı dahil edilerek tekrarlanması önerilmektedir.
iv. Bireylerin demografik özelliklerinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde etkisi olduğu araştırma sonucunda görülmektedir. Çalışmada bireylerin demografik özellikleri olarak yalnızca cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kurumdaki pozisyonları ele alınmıştır. Farklı sosyodemografik değişkenlerin etkisini de görebilmek adına sosyodemografik içerikli soruların arttırılması önerilmektedir.
v. Araştırma yalnızca nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Daha nesnel ve objektif sonuçlar elde edebilmek adına söz konusu araştırma konusunun nicel şekilde de tekrarlanması önerilmektedir.
vi. Araştırma kurumsal bir özel eğitim kurumda yapılmıştır. Araştırmanın kamuda tekrarlanması farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Alkan, C., 2001. Türk milli eğitim sisteminin 2000'li yıllarda yeniden yapılanmasının temel esasları. *Eğitimde yansımalar*. Ankara: VI. H.H. Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Ankara, ss. 397-398.

Akdemir, A., 1998. *Vizyon yönetimi*. İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi.

Bakan, D., 2011. *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barnard, C., 1938. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Çağlar, A., 2001. 21. Yüzyılda okulun değişin rolü ve yeni eğilimlere ilişkin iyimser bazı öngörüler. *21. Yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi*. İstanbul: Sedar Yayıncılık.

Çelik, V., 2000. *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çetin, M.Ö., 2004. *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demir, A., 2002. *İletişim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Ders Notları.

Drucker, F.Peter, 1996. *Mananing for the future: the nineteen nineties and beyond* (Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası).4. Baskı. F. Üçcan (Çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Drucker, F.Peter, 1994. *Yeni gerçekler*. 4. Baskı. B. Karanakçı (Çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Erdoğan, İ., 2002. *Eğitimde değişim yönetim.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Eren, E., 2012. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 13. Baskı. İstanbul: Beta.

Etzioni, A., 1975. *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.

Fındıkçı, İ., 2001. Bilgi toplumunda eriyen değerler ve eğitim. *Eğitimde yansımalar.* Ankara: VI. H.H. Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Ankara, ss. 21-22.

Hesapçıoğlu, M., 2001. Postmodern/küresel toplumda eğitim, okul ve İinsan Hakları. *21. yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi.* İstanbul: Sedar Yayıncılık.

Hofstede, G., 2001. *Culture's consequences*. London: Sage Publications.

İnce, M. ve Gül, H., 2005. *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

Katz, D., Kahn, R.L., 1977. *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. H. Can ve Y. Bayar (Çev). Ankara: TODAİE 167.

Kaptan, S., 1999. Eğitimi arıyorum. 21.yüzyılın eşiğinde Türk eğitim sistemi, *Eğitimde Yansımalar*. Ankara: V.H.H. Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Ankara, ss. 2-5.

Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. Ve Balkır, M., 2002. *Yeni rekabet stratejileri ve Türk sanayisi.* İstanbul: Tüsiad Yayınları.

Keçecioğlu, T., 1998. *Liderlik ve liderler*. Istanbul: KalDer Yayınları.

March, J.G., ve Simon, H.A., 1958. *Organizations*. Wiley.

McElroy, J.C. ve Morrow, P.C., 1993. *Organizational commitment and psychological attachment.* Lowa State University: Jai Press.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M., 1982. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Oktay, A., 2001. 21. Yüzyılda yeni eğilimler ve eğitim. *21. Yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi.* İstanbul: Sedar Yayıncılık, İstanbul.

Özdemir, S., 2000. *Eğitimde örgütsel yenileşme.* 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 5.Baskı. Ankara.

Özden, Y., 2002. Eğitimde yeni sistem arayışları. *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y., 1999. *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Saban, A., 2002. *Çoklu zeka teorisi ve eğitim*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Salancik, G.R., 1977. *Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior*. B. M. Sraw ve G. R. Salancik (Drl). Chicago: Illionis.St. Clair Press.

Schermerhorn, J. R., 1993. *Management for productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Shackleton, V., 1995. *Business Leadership*. 2. Baskı. London: Routledge, London.

Solomon R. C., Flores F., 2001. *Güven yaratmak: iş dünyasında, politikada, ilişkilerde ve yaşamda*. Ankara: MESS Yayınları.

Şimşek, H., 1997. *21. Yüzyılın eşiğinde, paradigmalar savaşı kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şimşek, M.Ş., 2002. *Yönetim ve organizasyon.* 6.Baskı. Konya: Günay Ofset.

Şişman, M., 2002. *Eğitimde mükemmellik arayısı: etkili okullar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tichy, N.M., ve Devanna M.A., 1986. *The transformational leader*. New York: John Wilwy & Sons.

Süreli Yayınlar

Aiken, M. ve Hage, J., 1966. Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*. **31** (4), pp. 497-507.

Akgül, K., 2002. Kurumsal liderlik ve e-dönüşüm. *Anahtar Dergisi*. (168).

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology.* **63** (1), pp. 1-18.

Angle, H. L. ve Perry, J. L., 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. **26** (1), pp. 1-14.

Aşan, O., Özyer, K., 2006. Farklı İki Üniversite Akamedik Personelinin Duygusal, Zorunlu ve Normatif Bağlılıklarının Karşılaştırılması. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*. **9** (1), pp. 5-23.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **72** (4), pp. 441-462.

Bass, Bernard M. ve Steidlmeier P., 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. **10** (2), pp. 1-22.

Becker, H.S., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. **66**, pp. 32-42.

Bottery, M., 2001. Globalisation and the UK competition state: no room for transformational leadership in education. *School Leadership&Management*. **21** (2), pp. 199-218.

Çöl, G. ve Gül, H., 2005. Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. **19** (1), pp. 291- 306.

Demirci, M. K. ve Aydemir, M., 2006. Örgütsel değerlerin işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını belirlemedeki rolü: Bursa ilinde gerçekleştirilen bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **20** (2), pp. 311-326.

Eraslan, L., 2004. Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. **1** (1), pp. 1-32.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A., 2006. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior.* **69** (2), pp. 331-345.

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

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

Jantzi, D., & Leithwood, K. A., 1996. Toward an explanation of variation in teachers perception of transformational leadership. *Education Administration Quarterly*. **32**, pp. 512-538.

Kanter, R. M., 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*. pp. 499-517.

Karataş, S., ve Güleş, H., 2010. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sos-yal Bilimler Dergisi*. **3** (2), pp. 74-89.

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

Kelman, H. C., 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*. **2** (1), pp. 51-60.

Kirby, P. C., Paradise, L. V., ve King, M. I., 1992. Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*. **85**(5), pp. 303–311.

Kotter, J. P., 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review.* **79** (11), pp. 85-98.

Manetje, O. ve Martins, N., 2009. The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review.* **13** (1), pp. 87-111.

Marsh, R. M. ve Mannari, H., 1977. Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*. **22** (1), pp. 57-75.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. **108** (2), pp. 171-194.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. **1**, pp. 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J., 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. **69** (3), pp. 372-378.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. **11**(3), pp. 299-326.

Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M., 2010. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*. **20** (4), pp. 283-294.

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), pp. 20-52.

Moon, M. J., 2000. Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review.* **24** (2), pp. 177-194.

Morris, J. H. ve Sherman, J. D., 1981. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*. **24** (3), pp. 512-526.

Morrow, P. C. ve McElroy, J. C., 1986. On assessing measures of work commitment. *Journal of Organizational Behavior.* **7** (2), pp. 139-145.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14** (2), pp. 224-247.

Newton, L. A. ve Shore L. M.,1992. A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition. *Academy of Management Review*. **17** (2), pp. 275-298.

Oliver, N., 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. **63**, pp. 19-31.

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), pp. 492-499.

Pearlin, L. I., 1962. Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*. **27** (3), pp. 314-326.

Penley, L. E. ve Gould, S. 1988. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*. **9**, pp. 43-59.

Rosenholtz, S. J., 1985. Effective schools: Interpreting the evidence. *American Journal of Education.* **93**, pp. 353-388.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J., 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*. **23** (2), pp. 224-253.

Seeman, M., 1959. On the meaning of alienation. *American Sociological Review*. **24**, pp. 783-791.

Senge, P. M., 1997. Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*. **75**, pp. 30-32.

Shann, M. H., 1998. Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*. **92** (2), pp. 67–73.

Steers, R. M., 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*. pp. 46-56.

Wasti, S. A., 2005. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. **67** (2), pp. 290-308.

Wiener, Y., 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*. **7** (3), pp. 418-428.

Diğer Yayınlar

Berber, A., 2002. Dönüşümsel liderlik perspektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi. *İstanbul,Üniversitesi* [online] 1 Nisan 2002. www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi [accessed 3 Nov. 2020]

Bresctick, E.T., (1999). Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Carver, L. L., (2008). Organizational commitment and generational differences in nursing faculty. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Nevada: University of Nevada.

Cashin, J. 2000. Transformational leadership: a brief overview & guidelines for implementation. *Education 4361* [online] 1 Dec 2000. www.mun.ca/educ/ed4361/2000 [accessed 15 Nov. 2020]

Demirci M. K., (1999). Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora tezi.* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Dolu, B., (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DPT, 8.BYKP, 2000. *Küreselleşme.* Ankara: Özel İhtisas Komisyonu Raporu.

Eraslan, L., (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri. *Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.

Form, W. H., 1959. Organizations. *JSTOR,* [online] 1 Jun 1959, **4**. www.jstor.org/stable/2390654/ [accessed 5 Nov. 2020.]

Günay, G. ve Çetin C., 2001. Yetki devri ve personelin güçlendirilmesi ilişkisi: kamu ve özel sektörde bir uygulama. *İstanbul,Üniversitesi- IX.Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* [online] 24-26 Mayıs. www.isletme.istanbul,edu.tr/bildiriler/ [accessed 28 Oct. 2020]

MEB, Genel Bilgiler, 2020, http://www.meb.gov.tr [erişim tarihi 17 Kasım 2020]

TDK, Türkçe Sözlük, 2020, https://sozluk.gov.tr/ [erişim tarihi 11 Kasım 2020]

TUSİAD, Faaliyet Raporu, 2020, https://tusiad.org/tr/faaliyet-raporlari/item/2530-tusiad-faaliyet-raporu-2002 [erişim tarihi 23 Kasım 2020]

EKLER