

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKOKUL VE ORTAOKUL OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİM
LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Demet ÇETİN ÇAĞRICI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2015

**T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİM
LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Demet ÇETİN ÇAĞRICI

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. AHMET CEZMİ SAVAŞ

**GAZİANTEP
AĞUSTOS 2015**

KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ VE

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLERİNE

GAZİANTEP

Ortak Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans öğrencisi Demet ÇETİN ÇAĞRICI “İlkokul ve Ortaokul Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı tez, 31/08/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

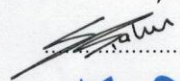


Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ



Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN



Doç. Dr. Hidayet TOK



Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü V.

Yrd. Doç. Dr. Bora Seryigit

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

T.C.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ MÜDÜRLÜKLÜĞÜNE

GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 31/08/ 2015).

Demet ÇETİN ÇAĞRICI

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÇETİN ÇAĞRICI, Demet

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, xiii+100 Sayfa, Ağustos 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisi olup olmadığını belirlemektir. Bu araştırmanın örneklemini, Şanlıurfa İli Birecik İlçesi' ndeki 56 ilköğretim okulunda görev yapan 252 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla “Değişim Liderliği Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verileri ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Sonuç olarak; okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarını orta (kısmen katılıyorum düzeyinde) düzeyde sergiledikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ise orta (katılıyorum düzeyinde) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan varyans analizleri sonucunda cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre değişim liderliği davranışında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı ve pozitif olarak yordadığı görülmüştür. Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için okul yöneticilerinin demokratik bir yönetim sergilemeleri, değişim ile ilgili alınan kararlarda öğretmenlerin katılımlarının sağlanması ve mesleki gelişmelerini sağlamak ve sürdürmek için öğretmenlere gerekli ortam ve olanakların sağlanması önerilebilir.

Anahtar kelimeler: Değişim Liderliği, Örgütsel Bağlılık, Değişim, Liderlik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY AND MIDDLE SCHOOL PRINCIPALS' CHANGE LEADERSHIP BEHAVIORS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ÇETİN ÇAĞRICI, Demet

Zirve University, Graduate School of Social Sciences

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Master's Thesis, xiii+100 Pages, August 2015

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

The purpose of the current study is to determine whether primary and middle school teachers' perceptions of school principals' change leadership behaviors are correlated with their organizational commitment. The sample of the study was comprised of 252 teachers working at 56 primary and middle schools in Birecik district of Şanlıurfa province. To collect data, "Change Leadership Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used. Research data were analyzed using means, standard deviations, t-test, one way analysis of variance, correlation analysis and regression analysis. It was concluded that school principals exhibited change leadership behaviors at moderate level (partly agree), and teachers' organizational commitment perceptions were at moderate level (partly agree) as well. Variance analysis revealed that teachers' perceptions of change leadership behaviors differed significantly in terms of gender, marital status and age variables. Regression analysis indicated that school principals' change leadership behaviors were significant and positive predictors of teachers' organizational commitment. Based on the findings of the research, it can be recommended that school principals must display democratic management, involve teachers in the decisions made regarding change and provide them with required environment and conditions for their professional development in order to enhance teachers' organizational commitment.

Key words: Change Leadership, Organizational commitment, Change, Leadership

ÖNSÖZ

Çalışmamda değerli görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli danışmanım Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ' a, bu süreçte benden desteğini esirgemeyen eşim Muzaffer ÇAĞRICI' ya, tam bırakmayı düşünürken devam etmem için destek olan aileme, değerli yardımlarıyla çalışmalarına katkıda bulunan okul müdürü ve doktora öğrencisi Necati ÖZTÜRK' e, anket çevirilerinde yardımlarını esirgemeyen İngilizce öğretmenleri Burcu SELAM' a, Leyla ÖZMEN' e ve sevgili ablam Uzm. Dr. Psikiyatrist Rabia ÇETİN' e teşekkürlerimi sunarım.

Demet ÇETİN ÇAĞRICI
Ağustos 2015

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM SAYFASI

ÖZET.....i

ÖNSÖZ..... iii

İÇİNDEKİLER.....iv

TABLolar CETVELİ viii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....xi

SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....xii

TANIMLAR..... xiii

1. GİRİŞ 1

1.1. Araştırma Problemi..... 3

1.2. Araştırmanın Alt Problemleri..... 3

1.3. Araştırmanın Amacı..... 4

1.4. Araştırmanın Önemi 4

1.5. Araştırmanın Sayıltıları..... 5

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 6

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 7

2.1. Örgüt 7

2.2. Eğitim Örgütü..... 7

2.3. Örgütsel Bağlılık..... 9

2.3.1. Başlıca Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 12

2.3.1.1. Etzioni’ nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 12

2.3.1.2. Kanter’ in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 13

2.3.1.3. O’ reilly ve Chatman’ ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 13

2.3.1.4. Staw ve Salancik’ in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 14

2.3.1.5. Allen ve Meyer’ in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı 14

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....14

2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı 16

2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık 17

2.4. Liderlik.....17

2.4.1. Yönetici ile Liderlik Arasındaki Fark	19
2.5. Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği	20
2.5.1. Değişimin Önemi.....	21
2.5.2. Değişime Mecbur Kılan Etmenler ve Aşamaları.....	22
2.5.3. Örgütsel Değişim.....	23
2.5.4. Değişim Liderliği.....	24
2.6. Konu İle İlgili Araştırmalar	26
2.6.1. Yurt İçi Araştırmalar.....	27
2.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar	32
3. YÖNTEM.....	34
3.1. Araştırma Modeli.....	34
3.2. Evren ve Örneklem	34
3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	36
3.3. Veri Toplama Aracı	39
3.3.1. Değişim Liderliği Ölçeği	40
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	43
3.4. Verilerin Toplanması	44
3.5. Verilerin Analizi	44
4. BULGULAR	47
4.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	47
4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Alt Boyutları Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	48
4.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri50	
4.4.Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler ..50	
4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	52
4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler	53
4.7. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	54
4.7.1. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	54

4.7.2. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	55
4.7.3. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	56
4.7.4. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	57
4.7.5. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	58
4.7.6. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar	59
4.8. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	60
4.8.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar	60
4.8.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	61
4.8.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar	61
4.8.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar.....	62
4.8.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar	63
4.8.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Aynı Müdürle Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar	64
4.9. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordaması	65
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	77
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	77
5.2. Öneriler	82
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	82
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	83

KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	95
EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Değişim Liderliği Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği	95
EK-2 Ölçek İzinleri	97
EK-3 Araştırma İzin Belgesi.....	98
EK-4-Özgeçmiş.....	100



TABLOLAR CETVELİ

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	10
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	11
Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklı Özellikler	20
Tablo 2.3. Değişimde Liderin Yaptığı Grup Organizasyonu	26
Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	36
Tablo 3.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	37
Tablo 3.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	37
Tablo 3.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları.....	38
Tablo 3.5. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	38
Tablo 3.6. Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları	39
Tablo 3.7. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Değişim Liderliği Ölçeği'nin Faktör Yükleri	42
Tablo 3.8. Değişim Liderliği Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....	43
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri.....	43
Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi”	47
Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Alt Boyutları Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi”	48
Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	50
Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler	51
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalama Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	52
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler..	53
Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.8. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	55
Tablo 4.9. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	56
Tablo 4.10. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının yaş değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	56
Tablo 4.11. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu	57

Tablo 4.12. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	57
Tablo 4.13. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	58
Tablo 4.14. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	58
Tablo 4.15. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	59
Tablo 4.16. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	59
Tablo 4.17. Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları	60
Tablo 4.18. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	61
Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	62
Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu	62
Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	63
Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	63
Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu.....	64
Tablo 4.26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	65
Tablo 4.27. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.28. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Becerileri Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 4.29. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Devam Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 4.30. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Normatif Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	70

Tablo 4.31. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının En İyi Yordayıcıları Olan Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 4.32. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarını Yordamasına ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4.33. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Devam Bağlılıklarını Yordamasına ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 4.34. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Normatif Bağlılıklarını Yordamasına ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Okul Örgütü Sisteminin Ortak Öğeleri.....	8
Şekil 4.1. Değişim Liderliği Genelin Örgütsel Bağlılığı Yordaması.....	68
Şekil 4.2. Değişim Liderliği Genelin Duygusal Bağlılığı Yordaması.....	69
Şekil 4.3. Değişim Liderliği Genelin Devam Bağlılığını Yordaması	69
Şekil 4.4. Değişim Liderliği Genelin Normatif Bağlılığı Yordaması	70
Şekil 4.5. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Örgütsel Bağlılığı Yordaması.....	72
Şekil 4.6. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Duygusal Bağlılığı Yordaması.....	73
Şekil 4.7. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Devam Bağlılığını Yordaması.....	75
Şekil 4.8. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Normatif Bağlılığı Yordaması.....	76

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

f	: Frekans
r	:Korelasyon
p	:Anlamlılık düzeyi
N	:Örneklem sayısı
SS	:Standart sapma
$\bar{X}$	:Aritmetik ortalama
MEB	:Millî Eğitim Bakanlığı

TANIMLAR

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgüte olan bağlılık gücünü ifade eder. Çalışanların örgütlerinde çalışmaya devam etmeleri, örgütün başarısı için her türlü çaba göstermeleri örgütsel bağlılık ile ilgilidir (Bayram, 2005).

Liderlik: “Belirli şartlar altında kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir” (Güney, 2012: 337).

Değişim Liderliği: Değişimi açıklanabilir kılma, değişimin başlama noktalarını oluşturma, değişim yolu dizayn etme, yön veren prensipleri iletme, değişimi kucaklamak için kişisel ve kurumsal yetenekler yaratmayı içeren liderlik anlayışıdır (Higgs ve Rowland, 2005; akt. Liu, 2010).

1. GİRİŞ

Heraklitos “ Her şey akar. Hiç bir şey kalıcı değildir. O yüzden aynı dereye iki kez girmek mümkün değildir. Çünkü dereye bir kez daha girdiğimde hem ben hem de dere değişmiştir.” diyerek değişimin sürekli ve etrafı olduğunu belirtmiştir. Çağımızda bilgi, teknoloji, ekonomi, kültürel vb. alanlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için toplumların özellikle de yetişmekte olan nesillerin uygun koşullarda yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bu değişimler doğal olarak örgütlerin kendilerini yenilemelerini ve değişimlere açık olmalarını gerektirmektedir. Değişimin önemi kadar değişimin yönetilmesi de önemlidir. Değişimi yönetebilmek, iş görenlerin değişime ayak uydurabilmelerini sağlar (Barutçu, 2000).

Günümüz şartlarında değişim ile gelen yenilikler, örgüt yapı, amaç ve işleyişlerini etkilemektedir (Karahan, 2008). Bireyin ve örgütün amaçlarının dengelenmesindeki ve çalışanın verimli performans sergilemesindeki en önemli etkenlerden biri örgütsel bağlılık düzeyleridir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Diğer bir deyişle değişim ile gelen yeniliklerin benimsenmesinde örgütsel bağlılığın etkili olduğu söylenebilir.

Etkili yönetim anlayışında değişimin önemi büyüktür. Liderlerin, alanlarında etkili ve aktif olabilmeleri, diğer sistemlerle etkileşim halinde olarak içinde oldukları sistemi geniş biçimde değerlendirebilmelerine bağlıdır. Örgütte yapılacak değişimlerin yönetilebilmesi için değişime ve gelişime açık, çevresine duyarlı, örgütün amaçlarını iş görenleri ile bütün olarak görebilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Örgütlerde koşullara uygun dönüşüm, ihtiyaç görülen değişim ya da tamamen değişim, dönüştürücü liderlik tarzında değişim liderliği ile sağlanabilir. Değişime ihtiyaç duyan ve değişim için çalışan örgütlerde, değişimin yönetilmesindeki en büyük sorumluluk ileri görüşlü değişim liderlerine düşmektedir (Güvenli, 2007). Diğer bir ifadeyle örgütlerde değişimin yönetilmesi, problemlerin çözülmesini, yeni koşullara ayak uydurabilmenin sağlanmasını, örgüt olarak yeterli hale gelmeyi gerçekleştirmeyi sağlayan bir süreçtir (Balcı, 2000). Hussey (1998)’ e göre çevresel olarak yaşanan değişimler örgütten ayrı düşünülemez ve bu değişimlerin

yönetilmesinde değişimi yönetecek olan bireyin güçlü bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Tandoğdu, 2007).

Bunun nedeni örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları durumunda varlıklarını devam ettirmekte güçlük çekmeleridir. Ne yazık ki zaman, para, değerli kaynakları hesaplanamayan maliyetler sonucu, değişimde yetersiz ve başarısız olan değişim girişimlerinin %70 olduğu tahmin edilmektedir. Bir çok örgütün değişim ile ilgili deneyimi değişim girişimlerinin enkaz ile çevrili olmasına benzetilerek aktarılmaktadır (Doss, 2007).

Girdisi ve çıktısı insan olan sistemler yani eğitim kurumları gelecek nesilleri yetiştirirken değişen koşullara ayak uydurabilen ve kendilerini yenileyebilen örgütler olmalıdırlar. Bu değişimlere ayak uydurabilecek, değişime örgütü hazırlayabilecek, değişime açık, yenilenebilen değişim liderlerine ihtiyaç vardır (Güvenli, 2007).

Örgütte gerçekleştirmeye çalışılan değişimin amacı genel olarak içerden ve dışardan çevre koşullarına bağlı olarak, örgütteki etkililik ve verimliliği arttırmak, iş görenlerin örgütten yüksek düzeyde doyum sağlamalarına ve kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyan bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Niğdelioğlu, 2007). Örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt, bünyesindeki iş görenlerin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır. İş görenlerin örgütte kalmalarını sağlayabilmek için ücret artırma, iş görenlerin yükselmesine olanak tanıma, özendiriciler sunma gibi yollara başvurmaktadır (Çetin, 2004). Performansı ve verimliliği etkileyen faktörlerden biri de örgütsel bağlılık olarak düşünülmektedir (Buluç, 2009). Meyer ve Allen (1996) örgüt bağlılığının “psikolojik boyuta sahip olduğunu” söyleyerek, iş görenlerin örgüt ilişkisiyle şekil alan ve örgütte sürekli kalma kararı almalarını sağlayan bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

Değişim lideri iletişim kanallarını iyi kullanarak değişimden etkilenecek herkesi (öğretmen, veli, diğer personel) değişime ikna etmeli, değişim için uygun ortamı hazırlayarak, gerekli kaynakları sağlayabilmelidir. Eğitim örgütleri, içinde bulundukları çevrede meydana gelen değişimler ve çevrenin ihtiyaçları doğrultusunda değişim uygulamalarına gitmelidirler (Aksoy, 2005).

Bazı değişimler sürece bağlı olarak kendiliğinden ortaya çıkarken bazı değişimler planlanarak meydana gelmektedir. Değişimi olumlu yönde gerçekleştirebilmek için planlı değişim yapılması önemlidir. Değişim lideri zamanı

ve kaynakları iyi kullanmalı, örgütündeki bireyleri değişime ihtiyaç duyulduğuna ikna edebilmelidir. Aksi taktirde örgütteki iş görenler değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olacaklardır (Töremen, 2002). İstenilen değişimin sağlanmasında zorlukların minimize edilmesi ve değişimin olumlu yönde hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için değişim liderlerine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

1.1. Araştırma Problemi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Alt Problemleri

- 1) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişim liderliği ne düzeyde gerçekleşmektedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
- 5) Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişim liderliği davranışları öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre fark göstermekte midir?
- 6) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre fark göstermekte midir?
- 7) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını anlamlı yordamakta mıdır?
- 8) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?

- 9) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışları alt boyutları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını anlamlı yordamakta mıdır?
- 10) İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği davranışları alt boyutları öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca değişim liderliği kavramının Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütler çevreleri ile etkileşim içindedirler. Örgütler çevrelerini kendilerine uygun değiştiremeyeceklerine göre, çevrelerindeki değişimlere göre örgütte düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Örgütsel değişimin kaynağında bilgi, sistem, teknoloji, kültür, personel gibi değerler yer almaktadır (Hitt ve arkadaşları, 2009).

Örgütte gerçekleştirmeye çalışılan değişimin amacı genel olarak içerden ve dışardan çevre koşullarına bağlı olarak, örgütteki etkililik ve verimliliği arttırmak, iş görenlerin örgütten yüksek düzeyde doyum sağlamalarına ve kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyan bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Niğdelioğlu, 2007). Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için örgütteki iş görenlerin değişim hedefi etrafında bir araya getirilmesi sağlanmalıdır (Güven, 2006). Okullarda öğretmen performans ve verimliliği yükseltmede “ iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb.” faktörlerin etkilediğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık ta performansı ve verimliliği etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir (Buluç, 2009). Örgütsel bağlılık; işe katılma, sadakat, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüte olan psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Örgütün ayakta

kalabilmesi için örgüt, bünyesindeki iş görenlerin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır (Çetin, 2004).

Örgütler, çevreleriyle süreklilik gösteren bir iletişim halinde olan dolayısı ile de etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını çevreye gönderen “dinamik açık sistemlerdir”. Bu yüzden çevreden ayrı düşünilemeyen örgütler, çevresinde gerçekleşen değişmelere paralel olarak ihtiyaç duyulan düzenleme ve değişimleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri bu ihtiyaçlara cevap vermelerine bağlıdır (Töremen, 2002).

Değişim örgütü monoton olmaktan kurtaracak ve iş görenlerin dikkatini çekecektir. İş görenlerin kendilerini geliştirmeleri sağlanacaktır. Amaca ulaşabilmek, mali zarara uğramamak, iş görenlerin direnç göstermek yerine katılımlarını sağlamak için değişim sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2012).

Değişimi yönetecek olan liderin; öngörüsü güçlü, iletişim gücüne sahip, ikna kabiliyeti yüksek olmalıdır. Değişim lideri iş görenlerin farklı kişiliklere sahip olduklarını göz önünde bulundurarak, iş görenlerin özelliklerine uygun görevler vermelidir. Değişim lideri iş görenlerin kendilerini geliştirmelerine fırsat ve imkan tanımalıdır. Değişimin gerçekleşmesi gerektiğine öncelikle kendisi inanmalı ve etrafındakileri ikna ederek değişim sürecine katmalıdır (Vardar, 2001).

Değişim yönetimi, eğitim kurumlarında ihtiyaç halinde meydana gelebilecek her türlü değişimin, tüm çalışanların güven ve düzen içinde ikna olarak, değişimin uygulanmasını sağlayacak çok önemli bir süreçtir (Akkan, 2013).

Bu araştırma değişim sürecinin okullarda nasıl uygulandığı, öğretmenler tarafından nasıl algılandığını, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını nasıl yordadığını, okul yöneticilerinin değişim liderliği gösterip göstermediklerini ortaya koyması açısından önemlidir. Personelin örgütsel bağlılığı için değişim sırasında liderin değişim sürecini nasıl yöneteceği önemlidir.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Katılımcıların, veri toplama aracı olarak kullanılan anket ve ölçek formlarına objektif ve samimi olarak cevap verdiği,

2. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu,

3. Kullanılan ölçme araçlarının ölçülmek istenen niteliği ölçmeye yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Şanlıurfa İli, Birecik İlçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırmada, veri toplama aracı anket tekniği ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel kavramlar ve örgütsel bağlılık, liderlik, değişim, değişimin önemi, değişim liderliği, değişim liderliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki literatüre dayalı olarak ele alınacaktır.

2.1. Örgüt

Toplumsal ihtiyaçların bir kısmının karşılanması için belirlenen hedefleri gerçekleştirecek bireylerden oluşan sistemdir (Balcı ve Aydın, 2003).

Yeniliklere açık ve sürekli kendini yenileyebilen örgütlerin ömrü uzun vadeli olmaktadır (Güvenli, 2007). Örgütler belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek için, bilerek ve isteyerek oluşturulan ve düzenli işleyen toplumsal birimlerdir. Bu tanım ile örgütlerin insanlardan ya da toplumsal birliklerden oluştuğu görülmektedir. Örgütlerin temel ögesi insandır. Örgütler, insanların ortak amaç için bir araya gelmeleri ve çaba göstermeleri ile ortaya çıkar (Genç, 2012).

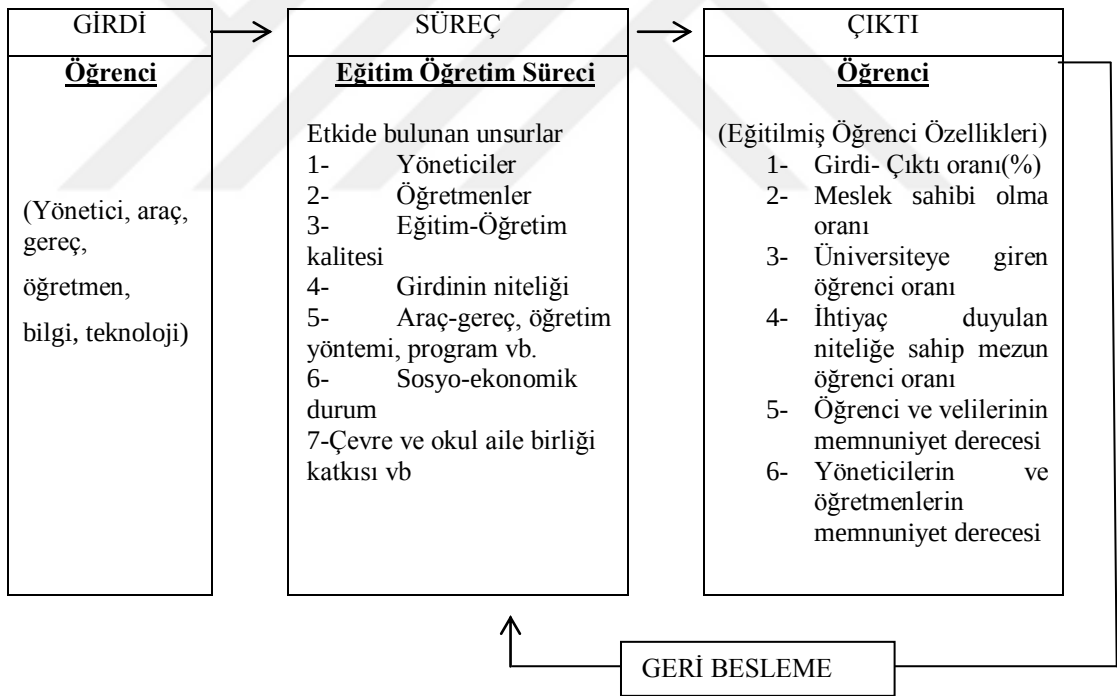
Başka bir deyişle örgüt, belirlenmiş bir amacı sürekli, ahenkli, eşgüdümlü olarak bir kişinin yönetiminde bir araya gelmiş insan topluluğudur. Kısaca örgüt, bireylerin bilinçli olarak meydana getirdiği kuvvet ve faaliyet birliğidir (Güney, 2012). Güney'e göre bir insan topluluğunun örgüt olabilmesinin temel şartları rol, faaliyet, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olmasıdır (Güney, 2012).

2.2. Eğitim Örgütü

Eğitim örgütleri iç içe olan yapılardır. Milli Eğitim Bakanlığı'ndan, Milli Eğitim Müdürlükleri'ne ve okullara kadar eğitim örgüt yapıları iç içe görülmektedir. Bunlar birbirlerine bağlı üst ve alt yapılardan oluşmaktadırlar. Eğitim örgütünün uğraşı "insandır". "İnsan" için insan ile beraber ve insanlar sayesinde devam ettirilen bir hizmettir. Eğitim örgütünün amacı nitelikli insan yetiştirmektir (Güvenli, 2007).

Bir kamu hizmeti olan eğitim, resmi olarak bireylerin değerler, kabiliyetler ve bilgi açısından eğitildiği toplumsal kurum olan okullarda verilir. Bir okulda eğitim ve öğretimi gerçekleştiren öğretmenler ve diğer personeller bulunurlar (Aydın, 2006).

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için uygun koşullar oluşturarak kapsamlılıklarını bu amaçlar doğrultusunda belirlerler. Sosyal örgütler içerisinde en yaygın olan örgüt eğitim örgütleridir. Türkiye’de köylerden kentlerin her mahallesinde, insanların yaşadığı büyük küçük her birimde eğitim örgütü mevcuttur. Kapsamlılık yönünden de en geniş örgüt eğitim örgütüdür. Örgütsel sistemlerin ortak öğeleri “ Girdi-Süreç-Çıktı ve Geri Beslemedir”. Okul kültürünün girdisi öğrencilerdir. Örgütün verimliliğini, örgütte işlenecek girdilerin kayıp vermeden çıktı olarak sağlanmasının gösterdiğini belirtmiştir. Eğitim öğretim sürecinden geçirilen öğrenciler; yöneticiler, eğitimciler ve sürece etki eden diğer etmenlerin aracılığı ile kaliteli ve istenen düzeyde ise eğitim örgütü amacına ulaşmış demektir (İlgar, 2005). Okul örgütü sisteminin ortak öğeleri Şekil 2.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Okul Örgütü Sisteminin Ortak Öğeleri (İlgar, 2005).

Çıktının istenilen düzeyde olması o eğitim kurumuna yeni girdileri sağlayacaktır. Çıktının istenilen düzeyde sağlanamaması girdinin süreçte tabi tutulduğu unsurlarda düzeltme ihtiyacı doğuracaktır.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Yapılan çalışmalar okullarda öğretmen performans ve verimliliği yükseltmede “ iş doyumu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb.” faktörlerin etkilediğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık ta performansı ve verimliliği etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir (Buluç, 2009).

Çetin (2004)’e göre örgütsel bağlılık; işe katılma, sadakat, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüte olan psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Örgütün ayakta kalabilmesi için örgüt, bünyesindeki iş görenlerin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır. İş görenlerin örgütte kalmalarını sağlayabilmek için ücret artırma, iş görenlerin yükselmesine olanak tanıma, özendiriciler sunma gibi yollara başvurmaktadır (Çetin, 2004).

Porter, Steers, Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılık ifadesini kullandığından bu yana batı ülkelerinde dikkat çekmiş ve araştırma konusu haline gelmiştir (Güney, 2012). Balcı (2003) örgütsel bağlılık konusundaki çalışmaların artışındaki bazı nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. Örgüte bağlılığın, istenilen görevdeki performans ile ilgisi,
2. İş bırakma sebebi olarak örgüte bağlılığın, iş doyumuna göre etkisinin ilgili araştırmalar ile ortaya konması,
3. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek iş görenlerin performansının, örgüte bağlılık düzeyi düşük iş görenlere göre daha iyi olması,
4. Örgüte bağlılığın, örgütsel etkililiği arttırdığını göstermesi,
5. Örgütsel bağlılığın, kendinden ödün vermek ve dürüst davranmak gibi örgütsel vatandaşlık göstergesi olması nedeni ile dikkat çekmesidir.

Allen ve Meyer (1996) örgüt bağlılığının “psikolojik boyuta sahip olduğunu” söyleyerek, iş görenlerin örgüt ilişkisiyle şekil alan ve örgütte sürekli kalma kararı almalarını sağlayan bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

Mowday (1979) ise örgütsel bağlılığı ayrı niteliği ortaya koyan özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Özdevecioğlu, 2003):

- a. Örgütün amaçlarına ve değerlerine sahip çıkarak bağlanmak
- b. Örgütü için çabası göstermek

c. Örgütte kalmak için güçlü bir isteğe sahip olmak

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları Tablo 2.1’ de verilmiştir (Balay, 2000):

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar	Tanım
Grusky (1966) :	“İşgörenin ya da izleyenin sistemin tümüyle olan ilgisinin “doğasıdır”.
Brown (1969) :	“Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıların hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdül faktörlerin farklılaşan gereğini önerir.”
Rietzer ve Trice (1969) :	“Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.”
Hall vd. (1970) :	“Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.”
Sheldon (1971):	“Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.”
Kiesler (1971) :	“Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duymasıyla beraber, belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koymasısıdır.”
Herbiniak ve Alutto (1972) :	“Çalışanların, elde ediklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş tokuş ve birikme olgusudur.”
Dubin vd.(1975) :	“Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.
Weiner ve Gechman (1977) :	Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır.”

Tablo 2.1.' in Devamı

Yazar	Tanım
Salancik (1977) :	“Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur.”
Weiner (1982) :	“Bağlılık örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.”
Rusbult ve Farrel (1983) :	“Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe bağlanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir.”
Fukami&Larson (1984) ve Biggart&Hamilton (1984):	“Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır.”
Schwenk (1986) :	“Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir.”
O'Reilly ve Chatman (1986) :	“Çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir.”
DeCotiis ve Summers (1987) :	“Bireyin örgütün hedef ve değerine yanlı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında, rolünü örgütün çıkarı için yerine getirmesidir.”
Gaertner ve Nollen (1989):	“Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerlerine, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir.”
Farnham ve Pimlott (1990) :	“Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.”
Morrow (1983) ve Randall ve Cote (1991) :	“İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.”
Heshizer vd. (1991) :	“Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür. “
Morris vd. (1993) :	“En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini içermektedir.”
Thornhill vd.(1996) :	“Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı, ihtiyacı, yetki, sorumluluk ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır.”
Wahn (1998) :	“Bireyin örgüte olan bağlılığın gücü ve birey örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur.”
McDonald ve Makin (2000) :	“Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır.”

Tablo 2.1’ deki tanımlara bakıldığında genel olarak örgütsel bağlılığın; çalışanın psikolojik bağlanması, örgüt ile bütünleşmesi ve örgütün amaçları ile kendi amaçlarının özdeşleşmesi olarak vurgulandığı görülmektedir.

2.3.1. Başlıca Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bu bölümde Etzioni’ nin, Kanter’ ın, O’ reilly ve Chatman’ ın, Staw ve Salancik’ in, Allen ve Meyer’ in örgütsel bağlılık yaklaşımları ele alınmıştır.

2.3.1.1. Etzioni’ nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988)’ e göre Etzioni, örgütsel bağlılığı iş görenlerin örgütsel emirlere uymaları ile nitelendirmiştir (Varoğlu, 1993). Örgütlerin iş görenler üzerindeki güç ve yetki, iş görenlerin örgüt ile yakınlıklarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ortaya çıkabilmektedir (Güney, 2012).

i. Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarının ve değerlerinin benimsenerek iş görenin örgüt ile özdeşleşmesine dayanan olumlu bir yöneliştir. Buna göre iş gören toplum açısından yararlı amaçları başarmak istediğinden örgütsel faaliyetlere ilgi gösterebilir (Varoğlu, 1993).

ii. Çıkarıcı Bağlılık: Örgüt ile iş gören arasındaki alış-veriş ifade eder. Yani iş görenlerin örgüte bağlanmaları, kendilerinin örgütteki hizmetlerine karşılık aldıkları ödülün, yaptıkları işe denk olmasıdır (Gül, 2003).

iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Mowday ve diğerleri (1982)’ ne göre yabancılaştırıcı bağlılık bireysel davranışların sınırlandırılması ile meydana gelen olumsuz eğilimi ifade etmektedir (Atalay, 2010).

2.3.1.2. Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), örgütlerin iş görenlere yükledikleri davranışsal gereklerin sonucu olarak farklı bağlılık biçimlerinin ortaya çıktığını öne sürmüştür ve üç bağlılık biçiminden bahsetmiştir (Akalin, 2006).

1.*Devam Bağlılığı*; İş görenin örgütteki rolüne bağlanarak örgütün devamlılığına kendisini adanmasıdır. Örgütten ayrılmanın, örgütte kalmaktan daha maliyetli olacağı fikrine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

2. *Birleşme Bağlılığı*; Örgüt içi grup birliğini arttıran tekniklerle oluşturulmuş sosyal ilişkilerle kurulan bağıdır (Akalin, 2006). Birleşme bağlılığını oluşturmak amacı ile sembol kullanımı, örgüt kutlamaları, yeni üyelerin tanıtılması gibi yöntemlere başvururlar (Gül, 2003).

3. *Kontrol Bağlılığı*; İş görenlerin davranışlarını örgütün istediği yönde şekil vermesini sağlayan örgüt normlarına iş görenin bağlılığını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993). Bu bağlılık iş görenlerin değer kavramlarını, örgütün norm ve değerleri ile yeniden oluşturması ile meydana gelmektedir.

2.3.1.3. O' reilly ve Chatman' ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'reilly ve Chatman (1986)' a göre örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağıdır (Güney, 2012). O' reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı üç boyuta ayırmışlardır (Atalay, 2010).

i. Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığında amaç belirlenen ödülleri elde etmektir. Ortak değerler için çaba söz konusu değildir. Bu bağlılıkta ödüle ulaşmak ve cezadan uzak durmak söz konusudur (Güney, 2012).

ii. Özdeşleşme Bağlılığı: O'reilly ve Chatman (1986) özdeşleşme bağlılığını iş görenin örgütte iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri devam ettirme isteğiyle oluşan bağ olarak tanımlamışlardır (Atalay, 2010).

iii. İçselleştirme Bağlılığı: Kişisel ve örgütsel değerlerin uyum sağlaması ile oluşan bağlıdır (Gül, 2003). İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta iş görenler örgüt yararına, kendilerine doğrudan yarar sağlamasa da, fazladan çaba gösterirler (Günay, 2012).

2.3.1.4. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik (1977), örgütsel davranış araştırmacılarının bağlılığa bakış açısı ile sosyal psikologların bağlılığa bakış açısı arasında ayrım yapmanın gerekliliğini işaret etmişlerdir. Buna göre bağlılık, farklı iki olguyu açıklamaktadır. Örgütsel davranışçılar açısından bağlılık, iş görenlerin, örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme sürecini ve iş görenin örgütte kalma isteğini ifade etmektedir (Akalin, 2006). Staw (1977) bu ifadeyi “tutumsal bağlılık” olarak adlandırmıştır. Staw ve Salancik (1977), tutumsal bağlılığın yerine daha çok sosyal psikolojik bir yaklaşım olan davranışsal bağlılığı önermişlerdir (Güney, 2012).

Salancik bağlılığı, davranışları sürekli hale getirme eğilimi olarak ele almaktadır. Davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için iş gören ile örgüt arasında oluşan psikolojinin yani davranışın devam ettirilme isteğinin olması gerekmektedir (Gül, 2002).

2.3.1.5. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990) 1984 yılında duygusal ve devam bağlılığını içeren modellerine 1990 yılında örgütte kalma zorunluluğu hissi anlamına gelen normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu bir model geliştirmişlerdir (İnce ve Gül, 2005).

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1997)' a göre iş görenin örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ifade eder. İş görenin örgütte kalmasının nedeni iş görenin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi

benimsemesidir. Örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden iş görenlerin örgütte kalma istekleri ihtiyaçtan değil, gerçekten kalmak istediklerindendir (Karakuş,2008).

İş görenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması için örgütün bir takım faktörlere sahip olması gerekir. Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Karagöz, 2008:25-26):

- *İşin cazibesi:* Örgüt üyesine örgütle verilen görevin iş gören için çekici ve heyecanlı olması,
- *Rol açıklığı:* İş görenin yapacağı işin örgüt tarafından açıkça belirtilmesi,
- *Amaç açıklığı:* İş görenin, örgütteki görevini niçin gerçekleştirdiği konusunda bilgi sahibi olması,
- *Amaç güçlüğü:* Örgütün iş görene görevini yerine getirmesi için özel talepte bulunması,
- *Önerilere açıklık:* Örgüt yönetiminde yer alan bireylerin örgüt çalışanlarının düşüncelerini dikkate alarak değerlendirmeleri,
- *İş görenler arasında uyum:* Örgütteki bireylerin birbirleriyle uyumlu olması ve samimi ilişki kurması,
- *Örgütsel güvenirlik:* Örgütteki bireylerin, örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine inanmaları,
- *Eşitlik:* Örgüt bireylerinin hak ettiklerinin örgüt tarafından eşit şekilde verilmesi,
- *Bireye önem:* İş görenin yaptığı işin örgütün hedeflerine katkı sağladığını gösteren maddi ve manevi teşvikte bulunmak,
- *Geri Besleme:* Örgüt çalışanlarının sağladıkları performans ve verimlilik hakkında geri dönüt vermek,
- *Katılım:* Alınan kararlara iş görenlerin katılımını sağlamak.

2.3.1.5.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer (1997), devam bağlılığını iş görenin örgütten ayrılması sonucunda meydana gelecek mali zarardan, alternatif bir işin olmamasından dolayı örgütte kalmaya devam etmesi olarak açıklamışlardır (Karakuş, 2005).

İş görenlerin örgütte kalmalarının nedeni, örgütte kalmak zorunda olmaları, örgüte ihtiyaç duymalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007). Buna göre devam bağlılığı, iş görenin örgütte kaldığı sürede örgüte katkıları ve örgütten elde ettiği mevkii, para gibi kazançların örgütten ayrılması ile kaybetme düşüncesi olan bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005).

Devam bağlılığı iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar yapılan yatırımlar ve iş seçeneğinin yokluğudur. Devam bağlılığında iş görenler çıkarları için örgütte kalmayı tercih ederler (Balay,2000).

Allen ve Meyer (1990) iş görenlerde devam bağlılığının oluşmasındaki faktörleri şu şekilde özetlemişlerdir (Doğan ve Kılıç, 2007:46):

- *Yetenekler:* Örgüt çalışanlarının örgütteki görevlerinde kazandıkları tecrübe ve yeteneklerin farklı örgütlerde işe yarayıp yaramayacağı ve bu yetenek ve tecrübenin farklı bir örgütte ne kadar kullanabileceği endişesi,
- *Eğitim:* İş görenin aldığı eğitimin kendi örgütü ve benzeri örgütler haricinde işe yaramayacağı düşüncesi,
- *Yer Değiştirmek:* İş görenin örgütteki görevinden ayrılması durumunda başka bir yerde yaşamayı istememesi,
- *Bireysel Yatırım:* İş görenin örgüte harcadı vaktin ve uğraşın kendisi için bir yatırım olduğunu düşünmesi,
- *Emeklilik Primi:* İş görenin örgütünde kalarak hak edeceği emeklilik primini, örgütten ayrılması ile hak edemeyeceği düşüncesi,
- *Toplum:* İş görenin yaşadığı çevrede uzun yıllar geçirmesi ve yaşı,
- *Seçenekler:* İş görenin örgütünden ayrılması ile yeni bir işe başlamasının zor olabileceğini düşünmesi.

2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer (1990), normatif bağlılığı iş görenin ahlaki değerlere ve görev sorumluluğu nedeniyle örgütte kalmayı seçmesi, bunun doğru bir karar olduğunu düşünmesi durumu olarak açıklamışlardır (Bakır, 2013). Normatif bağlılıkta iş gören kişisel hesapları için değil, yaptıklarının doğru ve değerli olduğuna inandığı için örgütte kalma eğilimindedir (Balay, 2000). İş görenlerin örgütte kalmalarının zorunlu hissetmelerinde, yaptıkları işin doğruluğuna ve etik olduğuna inanmalarının etkili olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık, iş görenin örgütüne karşı görev ve sorumluluk duyması ve örgütte kalmasının doğru olduğu inancına dayalı bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005).

İnce ve Gül (2005) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ortak özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır:

- *İş görenler ile örgütler arasındaki ilişkileri yansıtması
- *Örgütte kalma kararı ile psikolojik yollarının bulunması
- *Birey ve örgüt arasında, örgütte kalma isteğini artıran bir bağ oluşmasını sağlamasıdır.

Sonuç olarak üç bağlılık türü de bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kalmayı gerçekten istedikleri için, normatif bağlılığı yüksek olan iş görenler görev ve sorumluluk duygusu nedeniyle örgütte kalmaya zorunlu hissettikleri için, devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar ise örgütte kalmaya ihtiyacı olduğu için işlerinde kalırlar. Farklı nedenlerle örgütte kalınması, farklı etki ve sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Çetin, 2004).

2.4. Liderlik

Sorenson (2001)'a göre liderlik; din, dil, ırk ve kültür ayrımı olmaksızın varlığı 1300'lü yıllara dayanan, Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes gibi düşünürlerin üzerinde çalıştığı “yol almak” ve “yol göstermek” anlamına gelen “leaden” kelimesinden türemiş bir kavramdır (Kayapınar, 2007).

Senge (1993)'nin liderlik görüşüne göre; güçsüz, kişisel görüşleri olmayan, değişimi gerçekleştiremeyecek insanlar mevcuttur. Bu insanları yönlendirebilecek ve

açıklarını tamamlayacak özelliklere sahip büyük liderler bulunmaktadır (Beşiroğlu, 2013).

Eren (2011) liderliği, belirlenen hedefler için insanları yönlendirerek, hedefleri gerçekleştirmekte bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlar iken, Türkmen (2003) liderliği, hedef belirterek, hedefe ulaşmada yeterli kaynağı sağlayarak, başarılı olmak için gerekli ortamı hazırlayarak, bireyleri görevi yapma konusunda ikna edebilme süreci olarak tanımlamıştır.

Liderlik ile ilgili tanımlardan bazılarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

*Liderlik; örgüt üyelerinin işe, belirlenen hedefe yönelik çalışmaları etkileyebilme ve yönlendirme becerisidir (Bridge, 2003).

*Liderlik, bir sanattır (Şimşek, 1996).

*Liderlik; örgütün amaçları ile iş görenlerin ihtiyaçlarını bütün olarak görmek ve sadece biri üzerinde direktmemektir (Bursalıoğlu, 2013).

*Liderlik; sorunun ne olduğunu anlayarak üyelerine çözüm seçenekleri göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda örgüt üyelerinin gücünden faydalanmayı gerektirir. Duruma ayak uydurma, iş birliği yapma, ikna edici, zeka, duyarlı, kararlı, etkileyici, güvenilir, bilgili özellik ve becerilerdir (Sungur, 1997).

*Liderlik, üyeleri grubun hedeflerini gerçekleştirmede ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde lider aktif, üyeler ise daha pasif bir kavramı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde lider ve üyeler arasında etkileşim sağlanmaktadır. Liderlik bir süreçtir ve bu süreci aktif hale getiren kişiler lider olarak görülmektedir (Çelik, 2004).

*Bartol ve Martin (1991)'e göre liderlik; örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde örgütteki üyeleri etkileme sürecidir. Buna göre, örgüt üyelerinin davranışını etkileme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren sürekli bir süreç ve eylemdir (Akgün, 2001).

Liderlik kavramlarının tanımlarına bakıldığında bunları; “rol olarak liderlik”, “kontrol ve etkileme olarak liderlik” ve “davranış olarak liderlik” olmak üzere üç başlıkta toplayabiliriz. Rol olarak liderlikte, rolü üstlenen kişinin yapması ve yapmaması gerekenler ifade edilmektedir. Kontrol ve etkileme olarak liderlikte, üyelerin davranışlarını kontrol edebilme ve etkileyebilme söz konusudur. Davranış

olarak liderlikte, liderin davranış ve eylemlerinin üyeler için anlamlı olması ve kabul görmesi önemlidir (Şişman, 2012).

2.4.1. Yönetici ile Liderlik Arasındaki Fark

Liderlik ve yöneticilik kelimelerinin anlamları birbirine benzese de anlamdaş kelimeler değildir. Yönetimde, insanları yetki gücü ile etkileme görülürken, liderlikte etkileme için yetki gücüne sahip olunması gerekmez. Yetkiye sahip olmadan büyük kitleleri etkileyen birçok lider görülmektedir. Yönetici olmak için lider olmaya gerek duyulmadığı gibi lider olmak için de yönetici olmak gerekmez. Yöneticilerin liderlik özellikleri taşımaları çok daha etkili ve verimli yönetim anlayışını beraberinde getireceği öngörülmektedir (Ateş, 2005).

Çelik (2013)'e göre lider ile yönetici arasındaki farklılıklar şu şekildedir:

*Lider, gruptaki bireyler tarafından takip edilen kişidir. Tüm yöneticilerin lider olduğu söylenemez. Yöneticinin gruptaki bütün bireyler tarafından kabul edilmesi gerekmez. Lider ise gruptaki bireylerin çoğunluğu tarafından kabul gören kişidir. Atama yoluyla gelmeyen liderler informal liderler olup yönetici değildir.

*Lider, gruptaki bireylerin beklentilerini karşılarken, yönetici sorunları ortadan kaldırmak için kendi kararlarını uygulayabilir.

*Yönetici için örgütün amaçları ön planda iken, lider için takipçilerinin ihtiyaçları önemlidir. Başarı yönetici için örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek iken, lider için grup beklentilerini karşılamaktır.

Daha geniş bir çerçeveden ele alındığında lider ve yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 2.2' de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklı Özellikler (Erçetin, 2000).

Liderler	Yöneticiler
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
İnsanların olabilirlik-isteklilik-gereklilik konusunda fikirlerini değiştirirler.	Çalışmalarını “insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için karar alma, strateji geliştirme süreci” olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratırlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikleri kullanırlar.
İşlerini bir yük ve zorunluluk olarak görmezler.	Konumlarını koruyan; gündelik işlerine hoşgörülle bakarlar.
İşte heyecan yaratmayı, risk almayı, fırsat ve ödülleri yükseltmeyi tercih ederler.	Olan durumu korumak istemeleri, riske girme cesaretlerini engeller.
Empati kurarak, insanların önce duygu ve düşünceleri, sonra faaliyetleriyle ilgilenirler.	Astları ile, iletişimleri dolaylıdır. Onlara emirler ile itaat etmeye zorlarlar.
Yöneticilerin eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.	Beraber çalıştıkları insanlar ile karar süreci ve olayların gelişmesinde aldıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
Olayların, durumların insanlarca ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Tablo 2.2’ de görüleceği üzere lider, örgüt ve iş görenlerin yararına adım atan, izleyenleri etkileyebilen, hedefe ulaşmak için yeni yollar arayan, risk alabilen bir yapıya sahipken; yönetici var olan düzeni koruyan, emirlere ve yönetsel amaçlara göre hareket eden özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

2.5. Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği

Bu bölümde değişimin önemi, değişime mecbur kılan etmenler, örgütsel değişim ve değişim liderliği konuları ele alınacaktır.

2.5.1. Değişimin Önemi

Değişim var olan durumumuzun, iletişim ve etkileşim içinde olduğumuz çevre şartlarının ihtiyaçları karşılayamaması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde yeni fikirler üretebilme ve uygulayabilme sürecidir (Erdoğan, 2012).

Koçel (2003)' e göre organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların değişimlere ayak uydurup uyduramadığı, sürekli değişim için nelerin nasıl yapılabileceği ve nasıl “öğrenen organizasyon” haline getirilebileceği tartışılmaktadır. Sadece değişimin önemini kavramak yeterli değildir. Organizasyon yapısında gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmelidir (Güvenli, 2007).

Erdoğan (2012) değişimin yararlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Değişim, örgütü durağanlıktan kurtararak, heyecanlandırır.
- Örgütte çalışanların ilgi ve dikkatlerini çeker.
- Değişim, çoğu açıdan başka fırsatları tanıyabilir.
- İşgörenlerin mesleklerinde gelişim göstermeleri açısından güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde örgütte yeni gruplar oluşturulabilir. Bu da örgütü canlı tutmayı sağlar.
- Değişim sonrasında aynılaştırmış uygulamalar için tekrar gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim, iş görenlerin “iş tatminini” yükseltebilir.

Değişim yanlış ele alınırsa bir takım olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2012):

- Amaca ulaşamayabilir.
- Maliyet artabilir.
- Değişimin sağlayacağı faydalar kaybolabilir.
- Çalışanların şevki kırılabilir.
- Çalışanlar daha sonraki değişim girişimlerine karşı olumsuz bir tavır sergileyebilirler.
- İnsani açıdan olumsuz sonuçlar örneğin iş kaybı gibi problemler ortaya çıkabilir.

2.5.2. Değişime Mecbur Kılan Etmenler ve Aşamaları

Örgütler, değişen çevre koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmek için değişime ve gelişmeye ihtiyaç duyarlar. Örgütleri değişime mecbur kılan etkenleri içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. Değişimin dışsal nedenleri arasında globalleşme, kalite anlayışının gelişmesi, verimlilik ve etkililik anlayışının gelişmesi, bilgi patlaması, kültürel ve sosyal bilinçlenme, teknolojideki gelişmeler, tüketici ve müşteri odaklı çalışma, iletişimin kitlesel yaygınlaşması ve zaman baskısı sayılabilir. İçsel nedenlere bakıldığında ise işlerin içeriğindeki değişimler, profesyonel anlayışın gelişmesi, iş gücünde artan sorumluluklar, yönetim anlayışındaki değişimler, ekip çalışmasının yaygınlaşması, işletme içinde gelişen iletişim sistemleri, örgüt içi çatışmalar, sorumluluk dağılımındaki değişimler ve işin tasarımındaki değişimler sayılabilmektedir (Sönmez, 2005).

Lewin (1947) değişimin sağlanması için 3 aşamaya gereksinim duyulduğunu belirtmiştir; çözülme, değişim, tekrar donma. Çözülme işleminde var olan kalıplar yıkılarak değişimin neden gerekli olduğu mantıklı bir şekilde aktarılır. Böylece değişime karşı direncin de azaltılması sağlanabilir. Çözme aşamasında mevcut örgütsel denge bozulduktan sonra, değişim gerçekleştirilir ve tekrar donma aşaması ile yeni denge korumaya alınır. Herold ve arkadaşları ise 2 aşamanın yeterli olduğu 3. aşama ile direncin arttığını ve değişim gerektiğinde işi zorlaştırdığı kanaatindelerdir (Liu, 2010).

1990'larda değişen kurum içi idari etkinliklere odaklanan aşama modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modeller Judson (1991)'un 5 aşamalı, Kotter (1995)'in 8 aşamalı, Galpin (1996)'in 9 aşamalı modellerini içermektedir (Liu, 2010).

Judson (1991) tarafından öne sürülen 5 aşama; iletişim kurma, kabul görme, değişme, birleştirme ve kurumsallaştırmadır (Cheung, 2010). Kotter (1995)'in modelindeki 8 aşama; aciliyet kurulması, güçlü bir koalisyon oluşturma, vizyon yaratma, iletişim, izin verme, planlama, kısa süreli kazançlar yaratma, sağlamlaştırma ve kurumsallaştırmadır. Galpin (1996)'in 9 aşaması ise; gereksinimi kanıtlama, vizyon geliştirme ve yayma, teşhis ve mevcut durum analizi, üreten

öneriler, önerileri detaylandırma, pilot uygulama, sunum hazırlamak, önerileri yayma (sunma), ölçme, zorlama ve değişimi düzeltmedir (Cheung, 2010).

Ek olarak Armenakis (1999) aşamalı modellerden olmasa da değişim mesajlarını iletmede tanımlanan stratejilerden iki model öne sürmüştür. Etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi aşaması ve aktif katılım; değişim, gelişim için destek gösteren kaynaklardır (Liu, 2010).

2.5.3. Örgütsel Değişim

Örgütler çevreleri ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Örgütler çevrelerini kendilerine göre değiştiremeyeceklerine göre örgüt içinde değişimler yaparak çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütsel değişmeye ihtiyaç duyulması teknoloji, strateji, yapı, kültür, personel, paylaşılan değerler vb. gelişmeler ile ortaya çıkmaktadır (Hitt, Michael, Stewart, Lyman, Porter, 2009).

Örgütün etkileşim içinde bulunduğu çevre değişime uğradığı zaman, örgüt girdileri yolu ile örgütü etkiler ve örgütteki denge bozulmaya başlar. Çevredeki değişimler büyüdüğünde, örgüt devamlılığını sağlayabilmek için çevrenin değişimleri ve ihtiyaçları doğrultusunda değişmek zorunda kalır. Değişme ile gelen etkileşimler sonucunda örgüt iş, teknoloji, iş gören- örgüt ilişkisi, yöntemler vb. de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütsel değişimi, örgütlerin etkileşim içinde bulundukları çevreye uyum sağlamaları olarak tanımlamışlardır. Balcı (1995) ise örgütsel değişimin sürece bağlı olarak yapı ve davranışlarda meydana gelen değişim olduğunu belirtmiştir. Dinçer (1992)' e göre örgütsel değişim yenilikçilik, örgütsel büyüme, örgütü geliştirme gibi bir çok olay ve olguyu içinde barındırmaktadır (Töremen, 2012).

Spencer – Matthews (2001) ve Diefenbach (2007) örgütsel değişimi “değer verilen, inanılan veya hedeflenen için ortak anlamda uzlaşma sağlama” olarak tanımlamışlardır. Jones (1998) ve Chen ve diğerleri (2006) ise örgütlerin verimliliklerini arttırmak için içinde bulundukları durumdan istenen duruma geçiş süreci olarak tanımlamışlardır (Çapraz, 2009).

Örgütsel değişime konu olan dört yaklaşım vardır:

1) Örgütsel değişimi örgütün insan davranışının değişimine dayandıran yaklaşım

Bu yaklaşıma göre örgüt değişiminin en büyük etkeni insandır. Örgütteki iş görenlerin ve yöneticilerin davranışlarında yapılan değişiklikler ile örgütte istenilen değişimler gerçekleştirilebilir. Örgütsel değişim bireysel değişime bağlı olarak gerçekleştiğinden burada aynı anda kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin istenmeyen davranışlarının istenilen davranışlara dönüşümü yetenek, tutum ve davranışlarında yapılacak değişimler, duyarlılık eğitimi, rehberlik gibi yöntemlerle hedeflenmektedir (Sayılı, 2014).

2) Örgütsel değişimi yapısal değişime dayandıran yaklaşım

Bu yaklaşımda, örgütte yaşanan sorunların temelinin yapısal öğelerden kaynaklandığı temel alınır. Buna göre iş paylaşımı, karar verme, yetki dağılımı gibi yapısal konulardaki sorunların giderilmesi ile değişimin gerçekleşeceği varsayılır (Çalışkan, 2007). Örgütlerdeki yapısal öğeleri doğal kurallar (iş bölümü, yetki vb.) ve doğal ilişkiler (iletişim, rol, statü vb.) olmak üzere ikiye ayrılabilir (Sayılı, 2014).

3) Örgütsel değişimi teknolojik değişime dayandıran yaklaşım

Yeni teknolojilerin eski teknolojilerin yerine daha etkili ve verimli olacağı düşüncesiyle örgütsel değişimin ilk basamağını oluşturacağı savunulur. Yeniden yapılanmanın temel amaçları olan hız, etkililik ve ekonomiklik için örgütlerin teknolojik yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir (Aydemir, 2003).

4) Örgütsel değişime sistematik yaklaşımlar

Örgütsel değişimi tek yönden ele alan yaklaşımların yetersiz olması ve değişime dayanan yaklaşımlardaki öğelerin bütün olarak görülmesi sistematik yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütteki herhangi bir öğenin değişmesi, diğer öğeleri de etkileyerek değiştireceğini savunmaktadır (Sayılı, 2014).

2.5.4. Değişim Liderliği

Değişim, bir örgütü var olan durumundan istenilen duruma ulaştırma süreci ise ve bu süreç içerisinde ortaya çıkan tüm problemlerle başa çıkmak ise, değişim; yönetimle ilişkili olduğu kadar liderlikle de ilişkilidir (Sabuncuoğlu, 2008).

Martins (2008), değişimin içeriği ve değişim bağlamı gibi diğer alanlarla karşılaştırıldığında, örgütsel değişim ve gelişim açısından değişimsel uygulama literatürünün en önemli alanlardan biri olarak görüldüğünü belirtmiştir. Değişim uygulamasının kuramsal çerçevesi Lewin (1947)'in serbest bırakan, değiştiren, yeniden donduran olmak üzere kavramsallaştırılmış üç aşamalı modeline dayandırılabilir (Liu, 2010).

Niteliksel ve niceliksel metotların üçgenleşmesini kullanarak Higgs ve Rowland (2005) değişim liderliği davranışlarını üç temel kategoriye ayırmışlardır; şekillendirme, düzenleme ve kapasite oluşturma. Değişim liderliği davranışları; açıklanabilir kılma, değişimin başlama noktalarını oluşturma, değişim yolu dizayn etme, yön veren prensipleri iletme, değişimi kucaklamak için kişisel ve kurumsal yetenekler yaratmayı içerir. Herold (2008), Kotter (1990,1996)'ın aşama modeline dayanarak; görüş geliştirme, kayıt etme, müsaade etme, denetlemeyi kapsayan değişim liderliği ölçütü oluşturmuştur (Liu, 2010). Herold, Fedor, Caldwell ve Liu (2008) değişim liderlik modellerini araştırarak kendi modellerini çıkarmışlardır.

Değişim liderinin temel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Vardar, 2001);

- Güçlü vizyon ve iletişim gücüne sahip olup etrafındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna edebilmelidir.
- Kendisinin güçlü ve zayıf olduğu yönlerini belirleyerek, güçlü yönlerini faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanabilmeli, zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmalıdır.
- İleri görüşlü olmalı, kararlarının sonucu oluşabilecek riskleri taşıyabilecek cesarete sahip olabilmelidir.
- İş görenlerin farklı kişilik özelliklerinin olduğunu bilerek, iş görenlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak sorumluluk vermelidir.
- Öğrenmeye açık olmalıdır. Öğrenen bir ortam oluşturarak hem kendisi hem de iş görenlerinin kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratmalıdır.
- Örgütü sürekli geliştirme konusunda istikrarlı ve istekli davranmalı bunun için de teşvik ve motive edici davranışlarda bulunmalıdır.

- Problem çözmede, problemin belirtilerini analiz edebilmeli, problem hakkında doğru tespitlerde bulunabilmeli, problemlere alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olabilmelidir.

Adair (2003)' e göre değişimin yönetilmesinde gruplar bütün olarak ve takım halinde hareket etmelidirler (Elalmış, 2008). Bu yönetimi Tablo 2.3' te görebiliriz.

Tablo 2.3. Değişimde Liderin Yaptığı Grup Organizasyonu (Adair'den (2003) Akt. Elalmış, 2008).

Yapılan İşlem	Açıklaması
Görevin Tanımlanması	Nelerin yapılması gerektiğini doğru olarak tayin eder ve bu görevi ayrı parçalara böler.
Planlama	Görevi/görevleri başarmak için etkili bir metot oluşturur. Mesela insanları, malzemeleri, zamanı ve imkanları öyle bir şekilde organize eder ki, hedef(ler) karşılanabilsin.
Görevlendirme	Astlarına görev ve imkanlar tahsis ederken öyle bir yönetim uygular ki, her bir çalışan kendisinden ne beklenildiğini bilir, katılımının ne kadar önemli olduğunu anlar.
Kontrol	Her şeyi plan dahilinde yürütür. Problemlere ve gecikmelere karşı hassastır ve bunlara çabucak cevap verir. Takımın çalışmalarını tanzim eder.
Değerlendirme	Teklifler, geçmişteki performanslar ve insanlar hakkında doğru ve tarafsız muhakemeler yapar.
Motivasyon	Takımda göreve karşı sorumluluk ve ilgi meydana getirir ve bunu devam ettirir.
Organize etme	Göreve uygun bir yapı ve hiyerarşi oluşturur.
Destekleme	Grupları teşvik edip cesaretlendirir.

Tablo 2.3' te görüldüğü gibi liderin grup organizasyonunda görevi tanımlaması, planlaması, doğru görevlendirmelerde bulunması, kontrol altına alması, değerlendirmesi, motivasyonu sağlaması, organize etmesi ve desteklemesi değişimin yönetilmesinde ve yönlendirilmesinde yapılması gereken önemli işlemlerdir denebilir.

2.6. Konu İle İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar alt başlıklarda verilmiştir. Yapılan araştırmaların amaçları, yöntemleri ve araştırma sonuçları verilmiştir.

2.6.1. Yurt İçi Araştırmalar

Bayraktar (2014), özel eğitim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın amacı liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Diğer amaçları ise liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı ve çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılığın farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırma Aksaray'da bulunan 6 özel eğitim kurumundaki 70 kişiye anket ile uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının istenilen düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Liderlik ve duygusal ve normatif bağlılığı arasında pozitif yönde olmasına rağmen düşük değerler bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin tamamı örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişki ortaya koymuş ancak örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilişkisinde farklılıklar görülmüştür. Etkileşimci liderliğin de örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzı alt boyutları açısından bakıldığında koşullu ödül alt boyutunun pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ancak bu ilişkinin kuvvetli olmadığı görülmüştür. Etkileşimci liderlik ile alt boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında duygusal ve normatif bağlılığın pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu ancak devam bağlılığı ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Liderliğe bütün olarak bakıldığında örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında duygusal bağlılık ile pozitif ve yüksek derecede, normatif bağlılık ile pozitif ve orta derecede, devam bağlılığı ile pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalkın (2014), “otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin etik liderlik algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için İstanbul ve Antalya illerindeki otel çalışanlarına uygulanan 445 anketten 384 anket esas alınarak analizler yapılmıştır. Araştırmada frekans, t testi ve anova testleri uygulanmıştır. Post- Hoc testi olarak scheffe tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş

görenlerin etik liderlik algılaması ile demografik özellikleri ve istidam özellikleri arasında kısmen anlamlı farklılık bulunmuştur.

Bakır (2013), “resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları”nı ortaya koyarak aralarındaki ilişkiyi çeşitli değişkenler açısından araştırmıştır. Araştırma için Malatya il merkezinde 76 resmi, 4 özel ilköğretim okulunda görev yapan 3399 öğretmene anket uygulanmıştır. 12 kişiye ise görüşleri sorulmuştur. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. “Nitel kısımda durum çalışmasına dayalı bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır”. Nicel kısımda ise t testi, varyans analizi ve F testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda özel ilköğretim okullarındaki paylaşılan liderlik düzeyi, paylaşılan liderliğin tüm alt boyutları açısından resmi ilköğretim okullarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Resmi ve özel okul öğretmenlerinin bütün olarak paylaşılan liderliğin geneline yönelik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özel okul öğretmenlerinin “paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının resmi okul öğretmenlerine kıyasla daha yüksek” olduğu bulunmuştur.

Beşiroğlu (2013), ortaöğretim kurumu müdürlerinin sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma için İstanbul ilinin Tuzla ilçesindeki 16 ortaöğretim kurumunda görev yapan 292 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada t testi, tek faktörlü anova ve Pearson korelasyon kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim kurumu müdürlerinin sergiledikleri sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kılınçarslan (2013), “okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için İzmir İli’ nin Karabağlar İlçesi’ nde 21 ilkokul, ortaokul, lisede çalışan 558 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmada t testi, tek yönlü varyans analizi,

kolerasyon kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, “okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki” bulunmuştur.

Çelik (2013), “orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için Bursa İli’ ndeki Anadolu lisesi, meslek lisesi, genel lisede görev yapan 123 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada frekans, yüzde, t testi, varyans analizi, standart sapma, korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda “okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre genel olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının “orta düzeyde” olduğu görülmüştür.

Altun (2013), “işletmelerde algılanan etik liderlik davranışları ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için çeşitli sektörlerde çalışan 1141 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda etik liderlik davranışının, çalışanların örgüte bağlılığını kuvvetle etkilediği tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden kıdem durumu örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, eğitim durumunu negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Okçu (2011), “okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için Siirt İl ve İlçe Merkezi sınırları içindeki 66 ilköğretim okulunda görev yapan 1315 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul idarecilerinin “orta düzeyde” liderlik sergiledikleri görülmüştür. İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının içselleştirme boyutunda “en yüksek düzeyde” olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında “negatif yönde ve anlamlı bir ilişki” olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışları gösteren okul idarecilerinin öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin “pozitif yönlü” olmasına rağmen işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Liderliğin örgütsel bağlılığa göre yıldırma üzerinde ve örgütsel bağlılığında yıldırma üzerinde işlemci liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir.

Esmer (2011), banka çalışanlarının etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma için T.C. Ziraat Bankası A.Ş. bünyesinde faaliyet gösteren 1408 şubedeki 23695 personele anket uygulanmıştır. Araştırmada frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, anova, korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda banka çalışanların “orta düzeyde” örgütsel bağlılık eğilimi ve etik liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Örgütsel bağlılığın artırılması için başarılı etik liderlik davranışı gösteren liderlere ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmuştur.

Uygur (2010), “ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için Konya ili merkez ilçelerinde resim ilköğretim okullarında görev yapan 402 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Veri analizinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey HSD, Mann-Whitney- U testi, Kruskal- Wallis- H testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul idarecilerinin “kültürel liderlik düzeyleri” ile “öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları” arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2009), “ilköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü”nü araştırmıştır. Araştırma için İstanbul ilinin Anadolu yakasındaki ilköğretim okullarında görev yapan 105 müdüre anket uygulanmıştır. Araştırmada ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar t testi, Kruskal Wallis-H testi, Mann Whitney-U testi, Pearson korelasyon analizi ve linear regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda toplam liderlik stili müdürlerin yapıyı kurma, anlayış gösterme ve verimlilik düzeyine etki ettiğini bulmuştur.

Işık (2009), “okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki”yi araştırmıştır. Araştırma için 500 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmış, 350 dönüt alınmış, 262 anket kullanılmıştır. Araştırmada frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikleri ile korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin genellikle tutarlı olarak etik liderlik davranışları sergiledikleri ortaya konmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin orta

düzeyde örgütlerine bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin karar vermede etik, davranışsal etik davranışları ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çetin (2009), “ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğunu” araştırmıştır. Araştırma için Bolu Merkez İlçe’ de görev yapmakta olan tüm ortaöğretim okulu öğretmenlerine anket uygulanmış, 465 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada güvenilirlik, frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılarak, regresyon analizi, t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda “yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında, yöneticilerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler” tespit edilmiştir.

Güvenli (2007), liselerin Anadolu lisesine dönüşme sürecinde, öğretmenlerin algılarına göre, okulların değişim kültürlerini ve yöneticilerin değişime liderlik edebilme; değişimi yönetebilme yeterliliklerini araştırmıştır. Araştırma için İstanbul’ da Anadolu lisesine dönüşümü yapılan okullarda görev yapan 300 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada frekans, yüzde, ortalama, t testi, post-hoc Scheffé testleri, anova, Kruskal Wallis-H analizi, Mann Whitney-U testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Anadolu Lisesi yöneticilerinin değişim liderliği özelliklerinin istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Ercan (2004), Kara Harp Okulunda görev yapan muvazzaf subay bölük komutanlarının liderlik tarzıyla astlarının örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma için Kara Harp Okulu öğrencilerinden 87 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve geçerlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri, varyans analizleri ve t testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bölük komutanlarının dönüşümcü liderlik ile astların örgütsel bağlılığı arasında “pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki” tespit edilmiştir.

2.6.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Tai Mei, Omar Abdull, Mohamad Sahari, Khuan Wai (2014), araştırmadaki amaçları kanıtlanmış müdür değişim liderliği yeterlilik modeli geliştirmek, değişimi kolaylaştırmak ve ortaöğretim kurumlarında değişim etkinliğini maksimize ederek değişim liderliği yetkinliklerini belirleyecek bir araç geliştirmektir. Araştırma için Malezya’ da 47 yüksek performanslı okullardan 936 öğretmene anket uygulanmıştır. Doğrulayıcı ve faktör analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin okullarda en iyi değişimi sağlayabilmeleri için güçlü birikime sahip olmaları gerektiği bulunmuştur. Okul müdürleri olumlu değişim girişimlerinde etkili olabilmek için açık davranışlar sergilemelidirler. Bu çalışma ile geliştirilen modelin okul değişimlerinde bilimsel anlayışa katkı sağlayacağı umulmaktadır. Değişim liderliğinin geliştirilmesi ile değişim yönetiminde yeni sonuçlar elde edilecek ve okul müdürleri geleneksel yaklaşımlarını değiştireceklerdir.

Xueli, Lin ve Mian (2014), Çin’ de bir üretim tesisinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel adalet, iş özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma için 300 tesis çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile algılanan örgütsel adalet ve iş özellikleri ile doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yang (2012), Tayvan halkla ilişkiler şirketlerindeki uygulayıcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmıştır. Araştırma için 159 firmadan 305 çalışana anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik faktörlerinin üst düzeyde olduğunu bulmuştur. Uygulayıcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ve yüksek düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Vasilescu (2012) makalesinde süreç iyileştirme için değişim liderliğini ele almıştır. Değişim lideri girişimlerdeki iş süreçlerini iyileştirmek için insan etkilerine odaklanır. Başarılı bir dönüşüm süreci için ana faktör olarak örgüt kültürünün değişiklikleri kurumsallaştırmasının önemini vurgular. Belirli bir organizasyon ortamında dönüşüm sürecinde denge noktasını bulmak, uygulama kişisel olduğu için

sanat eseridir. Ancak yönetimi ve değişimi dengeleme liderlik prensibidir. Karşılaşılması muhtemel zorlukları tahmin kapasitesi gerektirir. Değişimde başarılı bir lider olmak için insan dinamikleri, iktidar anlayışı, örgütsel durumlar hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

Liu (2010) “Değişim lideri değişim taahhüdünü ne zaman etkiler ve ne zaman etkilemez çok aşamalı-çok boyutlu araştırma” doktora tezi için son zamanlarda bir değişiklik yaşamış 20 kuruluşlarda 27 iş birimlerinin genelinde 488 çalışanı kapsamaktadır. Değişim liderliğinde, liderin davranışları iki faktörü -liderin değişimi kabul ettirme davranışı ve alım davranışı- kapsamaktadır. Liderlerin değişim satan davranış pozitif duygulanım ile ilişkili iken değişim uygulanması davranış ve değişime bağlılığı arasındaki ilişki anlamlı değildi. Liderlerin değişimi uygulamaya koyma davranışı, işçiler organizasyona yüksek oranda katıldığında ve lider dönüşümcü olarak kategorize edilmediğinde değişime duygusal taahhülle önemli ölçüde bağlantılı olduğunu bulmuştur.

Herold, Fedor, Caldwell ve Liu (2008) dönüşüm ve değişim liderliğinin çalışanların bağlılıklarına etkisini araştırmışlardır. Araştırma için 30 kuruluşta 343 çalışana anket uygulanmıştır. Spesifik liderlik çalışmalarında özellikle değişim dikkate değer bir biçimde kişisel etkiye sahip olduğunda dönüşümsel liderliğin değişimden daha kuvvetli bir biçimde takipçilerin değişim bağlılığı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Dönüşümsel olduğu gözlemlenmeyen liderler için iyi değişim yönetimi uygulamaları değişim bağlılığının yüksek seviyede ilişki olduğu bulunmuştur.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, örnekleme giren okullar ve öğretmenler ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma “ilişkisel tarama modelinde” betimsel bir çalışmadır. “İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir”. (Karasar, 1991). “Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir” (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009:16). Bu araştırma da, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığından, araştırma “ilişkisel tarama modeli” ne uygundur. Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak eğitim yöneticisi olan ilköğretim kurumu müdürlerinin değişim liderliği davranışları araştırılacaktır. Örgütsel bağlılık; katılımcıların, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi, branş, mezun olunan okul ve aynı müdürle çalışma süresi bağımlı değişkeni yordayıp yordamadığı araştırılan bağımsız değişkenlerdir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa İl’ i Birecik İlçe’ sindeki T.C. Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Birecik İlçe’ sinde toplam 115 ilkokul ve ortaokul bulunmakta, 663 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örneklem yöntemlerinden “basit seçkisiz örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme “Her bir örnekleme seçimine eşit seçilme olasılığı vererek (seçilen birim yerine konularak ya da konulmadan) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntem”dir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009:88). Araştırmada uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde n örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir (Büyüköztürk ve diğ., 2009:93):

$$n = \frac{Nxt^2pq}{d^2x(N - 1) + t^2xpxq}$$

Bu formülde N: ana kütle büyüklüğünü, p belli bir değere sahip olma, q olmama oranını yansıtmaktadır. En büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmak için $p = q = 0,5$ alınarak varyansın en büyük $p \times q = 0,25$ değeri elde edilmiştir. Burada t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d (sapma değeri) tolere edilmek istenen aralık genişliğini ya da doğruluk derecesini tanımlar. Bu çalışmada 0,95 güven düzeyi için α anlamlılık düzeyi 0,05 seçilerek t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1,96 olarak bulunmuştur. Evrende yer alan öğretmenler arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için gerekli hesaplamaları yaparken sapma miktarı $d = 0,05$ alınmıştır. Bu durumda öğretmen evrenindeki birey sayısı $N = 663$ formüle konulursa $n = 149$ bulunmuştur.

Formül hesaplandığında öğretmenlerden seçilecek 149 kişilik örneklemin evreni temsil edebileceği görülmektedir. Basit seçkisiz örnekleme ile seçilen Birecik İlçesi'nde bulunan 56 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 367 öğretmen yansız seçim temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmamızda geri dönen ve geçerliliği kabul edilmiş 252 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Örneklem grubu evrenin % 38 ini temsil etmektedir.

3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve aynı müdürle çalışma süresi değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan ilk ve orta okul öğretmenlerinin kişisel değişkenlerine ilişkin bilgileri ve bu demografik değişkenlere ait tablolar yer almaktadır.

a) Cinsiyet

Anketi cevaplayan öğretmenlerin cinsiyetleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 3.1’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzey	N	%
Cinsiyet	Erkek	142	56,3
	Kadın	110	43,7
	Toplam	252	100

Tablo 3.1’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 56,3’ü (142) erkek, % 43,7’ si (110) kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet oranları arasında büyük bir farklılık görülmemektedir, dağılımın dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

b) Medeni Durum

Anketi cevaplayan öğretmenlerin branşıyla ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, Tablo 3.2’ de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Medeni Durum Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
Medeni Durum	Evli	150	59,5
	Bekar	102	40,5
	Toplam	252	100

Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 59,5’i (150) evli, % 40,5’ i (102) bekârdır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin medeni durumu evli olanların yoğunlaşmış olduğu görülmektedir.

c) Yaş

Anketi cevaplayan öğretmenlerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 3.3’ te sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Yaş Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
Yaş	25-35	219	86,9
	36-45	29	11,5
	46 ve üstü	4	1,6
	Toplam	252	100

Tablo 3.3’ te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 86,9’u (219) 25-35 yaş arası, % 11,5’i (29) 36-45 yaş arası, % 1,6’sı (4) 46 ve üstü yaşa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin 25-35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

d) Mesleki Kıdem

Anketi cevaplayan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda, Tablo 3.4’ te sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-9	192	76,2
	10-19	54	21,4
	20 ve üzeri	6	2,4
	Toplam	252	100

Tablo 3.4’ te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 76,2’si (192) 1-9 yıl, % 21,4’ü (54) 10-19 yıl, % 2,4’ü (6) 20 ve üstü mesleki kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeninde 1-9 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

e) Okuldaki Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi ile ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, Tablo 3.5’ te sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Okuldaki Çalışma Süresi</i>	1-2 Yıl	180	71,4
	3-4 Yıl	42	16,7
	5 Yıl	30	11,9
	Toplam	252	100

Tablo 3.5’ te görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 71,4’ü (180) 1-2 yıl, % 16,7’si (42) 3-4 yıl, % 11,9’u (30) 5 yıl ve üstü okuldaki çalışma süresine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkeninde 1-2 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

f) Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süresiyle ilgili istatistikî bilgileri aşağıda, Tablo 3.6’ da sunulmaktadır.

Tablo 3.6. Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine Ait Frekans Sonuçları

Değişken	Düzy	N	%
<i>Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi</i>	1-2 Yıl	185	73,4
	3-4 Yıl	48	19,0
	5 Yıl	19	7,5
	Toplam	252	100

Tablo 3.6’ da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 252 öğretmenin % 73,4’ü (185) 1-2 yıl, % 19,0’ı (48) 2-3 yıl, % 7,5’i (19) 5 ve üstü aynı yönetici ile çalışma sürelerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeninde 1-2 yıl aralığında yoğunlaştığı görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin betimsel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ve aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerini içeren 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin değişim liderliği düzeyini belirlemek amacıyla 18 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 21 soru yer almaktadır.

Örneklem grubundaki öğretmenlerden veri toplamak amacıyla, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan değişim liderliği düzeylerini belirlemeye yönelik “Değişim Liderliği Ölçeği” ile yine öğretmenlere yönelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmıştır.

3.3.1. Değişim Liderliği Ölçeği

Bu araştırmada okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarını ölçmek amacıyla “Değişim Liderliği Ölçeği (Final Scalefor Change Leadership)” kullanılmıştır. Liu (2010) tarafından geliştirilen “Değişim Liderliği Ölçeği” için e-mail yoluyla iletişim kurulmuş ve ölçeğin uyarlanabilmesine ilişkin gerekli izin alınmıştır.

Öncelikle orijinal ölçek formunu, alanında uzman 5 İngilizce öğretmeni Türkçe 'ye çevirmiştir. Bu çeviri incelenip geçici Türkçe anket formu oluşturulmuştur. Türkçe anket formu, kültürel bağlamda, dilbilgisi, araştırma yöntemleri, ölçme ve değerlendirme ölçütleri bakımından incelenmek üzere, alanında uzman iki dilbilim uzmanına verilmiştir. Onlardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmeler sonucunda Türkçe form oluşturulmuştur. Türkçe formu çeviri yöntemi ile tekrar İngilizce 'ye çevrilmiştir. Bu formlar üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda hatalı görülen maddeler tekrar ele alınıp bu alanda uzman kişilerce değerlendirilerek Türkçe formunun son haline ulaşılmıştır. Çeviri sürecindeki tüm aşamalarda tüm ifadelerin anlam açısından Türkçe' de en iyi biçimde nasıl ifade edilebileceği ana ölçüt olarak alınmıştır.

Bu aşamadan sonra, elde edilen Türkçe ölçek, istatistiksel bakımdan dilsel eşdeğerlik çalışmasına tabi tutulmuştur. Test tekrar test yöntemiyle güvenilirliğini belirlemek amacı ile ölçek iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama sonucunda ölçeğin test tekrar test korelasyon katsayısı 0, 90 olarak bulunmuştur.

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): Ölçeğin araştırma örnekleminde elde edilen verilerle nasıl bir faktör yapısı göstereceğini incelemek amacı ile AFA (Exploratory Factor Analysis) yapılmıştır. Faktör analizi çalışmalarında bazı varsayımsal ölçütlerin aranması gerekmektedir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi” ile incelenmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu için “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ‘0,60’ dan yüksek ve “BarlettTesti’nin hesaplanan ki-kare değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir” (Büyüköztürk, 2004). “Faktörler, bağımsız ve yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacıyla eksen döndürmesine tabi tutulmuştur. Eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü

artarken, diğer faktördeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve diğer faktörler daha kolay yorumlanır” (Büyüköztürk, 2008). “Rotasyonda amaç, yorumlanabilir ve anlamlı faktörler elde etmektir” (Kalaycı, 2008). “Bu doğrultuda faktör analizinin rotasyon aşamasında Varimax tekniği kullanılmıştır. Çalışmada madde yük değeri 0,35 ve üzeri olarak belirlenmiştir. Yüksek yük değeri arasındaki farkın en az 0,10 olması beklenir” (Büyüköztürk, 2008).

Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla örneklem uygunluğu (sampling adequacy) ve BarlettSphericity testleri yapılmıştır. Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısı 0,95 ve Barlett-Sphericity testi ki kare değeri 4816,05 ($p < 0.001$) olarak bulunmuştur. Faktör analizi için KMO değerinin 0,60’ dan yüksek olması ve BarlettSpehericity testinin de anlamlı çıkması gerektiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2004). Buna göre KMO değerinin 0,90 değerinin üzerinde olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. AFA (Exploratory Factor Analysis) ile Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Components) ve Varimax dönüştürme sonucunda özdeğeri 1’ in üzerinde olan ve toplam varyansın % 75,25’ ini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler, “Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı” ve “Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları” olarak isimlendirilmiştir.

Ölçekte bulunan tüm maddelerin faktör yükleri 0,35’ ten büyük olduğu için ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Maddelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Okul yöneticisi olarak okul müdürünün değişim liderliği düzeylerine ilişkin kullanılan anket orjinal ölçekte de, uyarlanan ölçekte de 2 alt boyuttan oluşmaktadır.

1.Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışı : (1-7). Maddeler

2.Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı : (8-18). Maddeler

Tablo 3.7. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu Değişim Liderliği Ölçeği'nin Faktör Yükleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı
Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları	Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.	0,819	64,4	0,961
	Birimimizde değişimin neden gerekli olduğunu açıkladı.	0,862		
	Uygulama öncesi değişim vizyonu hakkında etkili iletişime geçti.	0,841		
	Çalışma birimindeki kişilere değişimi kucaklamaları için ilham verdi.	0,836		
	Uygulama öncesi değişimin aciliyeti için durum oluşturdu.	0,864		
	Bireylerin, değişim uygulamaya geçmeden önce gerekli hazırlıkları yapmalarını sağladı.	0,835		
	Başlamadan önce, diğerlerinin bu değişimle ilgili yardımını sağladı.	0,763		
Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı	Değişim uygulamaları sırasında ara dönemlerde elde edilen başarılar için kutlamalar yaptı.	0,802	10,8	0,958
	Değişim uygulamaları konusunda daha çok problem yaşayan kişilere özel ilgi gösterdi.	0,695		
	Değişim uygulamalarının gidişatı hakkında düzenli dönüt sağladı.	0,789		
	Değişime başlamadan işlerin eski günlerdeki gibi gerçekten yürüdüğüyle ilgili duyarlıydı.	0,750		
	Değişim uygulamalarının yarattığı stresle başa çıkma konusunda bireylere yardım etti.	0,784		
	Uygulamayı desteklemek için gerekli olan kaynakları sağladı.	0,772		
	Değişimi uygulamak için bireylere yetki verdi.	0,827		
	Uygulama sırasında beklenen davranışlarla takipçilerine model oldu.	0,838		
	Değişim uygulamalarının birimdeki kişiler üzerindeki etkilerini azaltmak için çalıştı.	0,762		
	Değişim uygulamalarının gidişatını dikkatlice izledi ve iletti.	0,811		
	Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.	0,679		
GENEL			75,2	0,967

Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından değişim liderlik düzeylerine ilişkin 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Beşli dereceleme ölçeği Tablo 3.8' de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Değişim Liderliği Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

Derece	Seçenekler	Sınırlar
1	“Hiç Katılmıyorum”	1.00 - 1.79
2	“Katılmıyorum”	1.80 - 2.59
3	“Kısmen Katılıyorum”	2.60 - 3.39
4	“Katılıyorum”	3.40 - 4.19
5	“Tamamen Katılıyorum”	4.20 - 5.00

Bu çalışmamızda ölçeğin ne derece doğru şekilde ölçtüğünü tespit etmek için yapılan güvenirlik analizi ölçeğe uygulanmış, analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,959$ çıkmıştır. Bu değer anketin güvenirlik düzeyinin ($0,959 \leq \alpha < 1,00$) oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, bu alanda, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek için, Meyer ve Allen’in (1997) geliştirerek revize ettikleri ve Karakuş (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeği 3 faktöre ait 21 sorudan oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan maddelerin dağılımı şu şekildedir:

1.Duygusal Bağlılık : Madde (1-7)

2.Devam Bağlılığı : Madde (8-14)

3.Normatif Bağlılık : Madde (15-21)

Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anketinde Yer Alan Beşli Dereceleme Ölçeğinin Sayısal Değerleri

Derece	Seçenekler	Sınırlar
1	“Hiç Katılmıyorum”	1.00 - 1.79
2	“Katılmıyorum”	1.80 - 2.59
3	“Kısmen Katılıyorum”	2.60 - 3.39
4	“Katılıyorum”	3.40 - 4.19
5	“Tamamen Katılıyorum”	4.20 - 5.00

Ölçeğin ne derece doğru şekilde ölçtüğü tespit edilmesi amacıyla yapılan güvenirlik analizi ölçeğe uygulanmış, analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,897$ çıkmıştır. Bu değer anketin güvenirlik düzeyinin ($0,897 \leq \alpha < 1,00$)

oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Karakuş (2005) çalışmasında örgütsel Bağlılık ölçeğinin güvenirliğini 0,930 bulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla hazırlanan anket örnekleme alınan Şanlıurfa İli Birecik İlçesi' ne bağlı 56 ilk ve orta okullarda görev yapan 367 öğretmene dağıtılmış, 252 anketin geçerliliği kabul edilmiştir. Uygulamaya başlamadan önce anketi cevaplama oranının yüksek olması için okul müdürleri ile görüşme yapılmış, araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilerek okul müdürlerinden yardım istenmiştir. Anket formları seçilen okullardaki öğretmen sayıları göz önünde bulundurularak çoğaltılmış ve bizzat araştırmacı tarafından dağıtılarak, doldurulan anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Uygulamadan sonra eksiksiz yanıtlandığı belirlenen ölçme araçları SPSS17 paket programına girilmiş ve problemlere göre analizler yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

- İlkokul ve ortaokullarda okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının, öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılandığının incelenmesi için yapılan bu çalışmada verilerin çözümlenmesinde SPSS21 paket programı kullanılmıştır.
- Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örnekleme yer alan katılımcıların profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda frekans (N) ve yüzde (%) dağılımı ortaya konmuştur.
- Araştırmada kullanılan ankete ait veriler kullanılarak değişim liderliği ölçeğinin güvenirlik (α) çalışması yapılmıştır.
- Aynı veriler kullanılarak okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği düzeyleri ($\bar{X}$) analiz edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ($\bar{X}$) tespit edilmiştir.

- Ardından okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlere ait demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için fark testleri uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının, cinsiyet ve branş bağımsız değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından bağımsız gruplar *t testi* uygulanmıştır.
- Öğretmenlerin, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanlarının, yaş, mesleki kıdem ve aynı müdürle çalışma süresi, mezun olunan okul değişkenleri bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, normallik varsayımı sağlandığından *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *post-hoc Tukey testi* uygulanmıştır.
- Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı Pearson Çarpım Korelasyon Analizi ile incelenmiştir.
- Genel değişim liderliği puanlarının ve değişim liderliği boyutlarının, örgütsel bağlılık genel puanları ve bunların alt boyutlarına etkisini incelemek için, kontrol değişkenlerinin de yer aldığı hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Değişim liderliği özelliklerinin; örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını ne kadar iyi yordadığını tespit etmek amacıyla ise, hiyerarşik regresyonun en son adımında çoklu doğrusal regresyon yöntemleri arasında bulunan stepwise metodu kullanılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, 0,05’ ten küçük ($p < 0,05$) bulunduğunda bağımsız değişkenlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

İki değişken arasında Pearson Korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır;

Eğer $r > 0,70$ ise “Güçlü İlişki” olduğunu,

Eğer $r = 0,40 - 0,70$ ise “Orta Derecede İlişki” olduğunu,

Eğer $r = 0,20 - 0,40$ ise “Zayıf İlişki” olduğunu,

Eğer $r < 0.20$ ise “İhmal Edilecek İlişki” olduğunu göstermektedir (Sökmen, 2000).



4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesiyle elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

4.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan değişim liderliği düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.1’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi”

<i>Değişkenler</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>Değişim Liderliği</i>
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	1	
<i>Değişim Liderliği</i>	0,423***	1

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; Tablo 4.1’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,423$) olduğu ortaya çıkmıştır. $r^2 = 0,178$ olduğundan örgütsel bağlılığın % 17,8’ i değişim liderliği ile açıklanabilir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin göstereceği değişim liderliği becerilerine ilişkin algıları olumlu oldukça örgütsel bağlılıklar da aynı oranda artacaktır.

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Alt Boyutları Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişim liderliğinin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.2’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenler Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Alt Boyutları Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren “Pearson Çarpım Korelasyon Analizi”

<i>Değişkenler</i>	<i>Değişim Liderliği Değişimi Kabul Ettirme Davranışları</i>	<i>Değişim Liderliği Uygulamaları Davranışı</i>	<i>Duygusal Bağlılık</i>	<i>Devam Bağlılığı</i>	<i>Normatif Bağlılık</i>
<i>Değişim Liderliği Değişimi Kabul Ettirme Davranışları</i>	1				
<i>Değişim Liderliği Uygulamaları Davranışı</i>	0,714**	1			
<i>Duygusal Bağlılık</i>	0,308**	0,435**	1		
<i>Devam Bağlılığı</i>	0,125*	0,244**	0,553**	1	
<i>Normatif Bağlılık</i>	0,369**	0,477**	0,719**	0,509**	1

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; Tablo 4.2’ de görüldüğü üzere öğretmen algılarına göre değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları ile değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,714$). $r^2 = 0,509$ olduğundan değişim uygulamaları davranışının % 50,9’ u değişim liderliği değişimi kabul ettirme

davranışları ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,553$). $r^2 = 0,305$ olduğundan devam bağlılığının % 30,5' i duygusal bağlılık ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,719$). $r^2 = 0,516$ olduğundan normatif bağlılığın % 51,6' sı duygusal bağlılık ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,509$). $r^2 = 0,259$ olduğundan normatif bağlılığın % 25,9' u devam bağlılığı ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,308$). $r^2 = 0,094$ olduğundan duygusal bağlılığın % 09,4' ü değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,435$). $r^2 = 0,189$ olduğundan duygusal bağlılığın % 18,9' u değişim liderliği uygulamaları davranışı ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında ihmal edilecek düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,125$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,244$). $r^2 = 0,059$ olduğundan devam bağlılığın % 05,9' u değişim liderliği uygulamaları davranışı ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,369$). $r^2 = 0,136$ olduğundan normatif bağlılığın % 13,6' sı değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları ile açıklanabilir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,477$). $r^2 = 0,227$ olduğundan normatif bağlılığın % 22,7' si değişim liderliği uygulamaları davranışı ile açıklanabilir.

4.3. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerce Algılanan Değişim Liderliği Düzeyleri

Okul müdürlerinin değişim liderliği düzeylerine ilişkin ölçek ile yapılan araştırma sonuçlarına göre alt faktörlerin aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 4.3’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	$\bar{X}$	SS	Std. Hata
Değişim Liderliği (Toplam)	3,34	0,81	0,51
Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları	3,15	0,96	0,60
Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı	3,46	0,82	0,52

Tablo 4.3’ te görüldüğü gibi “Değişim Liderliği Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin değişim liderliği becerilerine dair algılarının ($\bar{X} = 3,34$) orta düzeyde “Kısmen Katılıyorum” derecesinde gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Alt boyutlara baktığımız zaman, *Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları* alt boyutuna ait aritmetik ortalamanın $\bar{X} = 3,15$, *Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı* alt boyutuna ait aritmetik ortalamanın $\bar{X} = 3,46$ olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3’ te alt boyutlardaki değişim liderliği becerilerin ortalamaları birbirine yakın olsa da, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin “Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı” alt boyutunun, “Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları” boyutuna göre yüksek düzeyde yönetsel beceri sergiledikleri görülmektedir.

4.4. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Okul müdürlerinin değişim liderliği düzeylerine ait betimsel istatistikler bulunmuştur. Betimsel istatistikler sonucu bulunan ortalama, standart sapma ve standart hata Tablo 4.4’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	Değişim Liderliği	$\bar{X}$	SS	Std. Hata
1	Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.	3,11	1,07	0,07
2	Birimimizde değişimin neden gerekli olduğunu açıkladı.	3,12	1,04	0,07
3	Uygulama öncesi değişim vizyonu hakkında etkili iletişime geçti.	3,15	1,09	0,07
4	Çalışma birimindeki kişilere değişimi kucaklamaları için ilham verdi.	3,16	1,07	0,07
5	Uygulama öncesi değişimin aciliyeti için durum oluşturdu.	3,17	1,05	0,07
6	Bireylerin, değişim uygulamaya geçmeden önce gerekli hazırlıkları yapmalarını sağladı.	3,17	1,09	0,07
7	Başlamadan önce, diğerlerinin bu değişimle ilgili yardımını sağladı.	3,20	1,03	0,06
8	Değişim uygulamaları sırasında ara dönemlerde elde edilen başarılar için kutlamalar yaptı.	3,34	1,16	0,07
9	Değişim uygulamaları konusunda daha çok problem yaşayan kişilere özel ilgi gösterdi.	3,40	1,03	0,06
10	Değişim uygulamalarının gidişatı hakkında düzenli dönüt sağladı.	3,40	0,96	0,06
11	Değişime başlamadan işlerin eski günlerdeki gibi gerçekten yürüdüğüyle ilgili duyarlıydı.	3,42	0,87	0,05
12	Değişim uygulamalarının yarattığı stresle başa çıkma konusunda bireylere yardım etti.	3,45	1,01	0,06
13	Uygulamayı desteklemek için gerekli olan kaynakları sağladı.	3,46	0,96	0,06
14	Değişimi uygulamak için bireylere yetki verdi.	3,48	0,90	0,06
15	Uygulama sırasında beklenen davranışlarla takipçilerine model oldu.	3,50	1,09	0,07
16	Değişim uygulamalarının birimdeki kişiler üzerindeki etkilerini azaltmak için çalıştı.	3,51	0,93	0,06
17	Değişim uygulamalarının gidişatını dikkatlice izledi ve iletti.	3,52	0,99	0,06
18	Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.	3,59	0,89	0,06

Tablo 4.4' e göre, okul müdürlerinin değişim liderliği düzeylerine ilişkin ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin en üst düzeyde gerçekleştirdikleri değişim liderliği davranışı, “*Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.* ($\bar{X} = 3,59$). Okul müdürlerinin değişim liderliği özelliklerinden olan değişim sürecindeki olumsuz sonuçların tespit etme becerisi öğretmenler tarafından haklı düşünüldüğü söylenebilir. Diğer takip eden maddelere (madde 17, 16, 15 ve 14) baktığımız zaman okul müdürlerinin okullarında ki değişim uygulamalarını izledikleri, olumsuz etkileri ortadan kaldırmaya çalıştıkları düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre, yöneticilerin değişim liderliği davranışlarının içinde en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri davranış, “*Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.*” ($\bar{x} = 3,11$). Öğretmenler bu madde için “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Diğer takip eden maddelere baktığımızda (madde 2, 3, ve 4) okul müdürlerinin iletişim, ilham ve motivasyon konularında düşük düzeyde değişim liderliği becerisi gösterdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin bu becerileri öğretmen algılarına göre yeterince sergilemedikleri söylenebilir.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ölçek ile yapılan araştırma sonuçlarına göre alt faktörlerin aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 4.5’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ölçek İle Yapılan Araştırma Sonuçlarına Göre Alt Faktörlerin Aritmetik Ortalama Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	$\bar{X}$	SS	Std. Hata
Örgütsel Bağlılık	3,40	0,65	0,41
Duygusal Bağlılık	3,69	0,82	0,52
Devam Bağlılığı	3,08	0,75	0,47
Normatif Bağlılık	3,43	0,71	0,45

Tablo 4.5’ te görüldüğü üzere “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ($\bar{x} = 3,40$) yüksek düzeyde “Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarına baktığımızda, “*Duygusal Bağlılık*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamanın ($\bar{x} = 3,69$), “*Devam Bağlılığı*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamanın ($\bar{x} = 3,08$), “*Normatif Bağlılık*” alt boyutuna ait aritmetik ortalamanın ($\bar{x} = 3,43$) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık boyutunda yüksek bir ortalama olduğu görülürken, devam bağlılığı boyutunda düşük bir ortalama bulunmuştur.

4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ait betimsel istatistikler bulunmuştur. Betimsel istatistik sonuçları Tablon 4.6’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel İstatistikler

Md. No	Örgütsel Bağlılık	$\bar{X}$	SS	Std. Hata
1	“Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor.”	2,30	1,14	0,07
2	“Bu okula kendimden o kadar çok şey verdim ki, sürekli bu okulda çalışmayı düşünüyorum.”	2,78	1,04	0,07
3	“Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı saygınlığı başka bir meslekte elde etmem çok zor.”	2,83	1,13	0,07
4	“Öğretmenlik dışında yapabileceğim çok az meslek var. Bundan dolayı, öğretmenlikten ayrılmak benim için çok zor.”	3,04	1,19	0,08
5	“Şu anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.”	3,20	1,03	0,07
6	“Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı.)”	3,22	0,92	0,06
7	“Şu anda öğretmenlik mesleğinden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu.”	3,25	1,17	0,07
8	“Eğer maaşı çok daha yüksek bir iş bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan öğretmenliği bırakırım.”	3,28	1,35	0,09
9	“Öğretmenliği terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına karşı kendimi sorumlu hissediyorum.”	3,35	1,09	0,07
10	“Bir daha dünyaya gelseydim yine öğretmen olurum.”	3,36	1,21	0,08
11	“Bu okulda benim kişiliğime ve düşüncelerime değer veriliyor. Bundan dolayı, bu okul benim bağlılığımı hakediyor.”	3,50	0,97	0,06
12	“Öğretmenlik, benim kişiliğime en uygun olan meslektir.”	3,51	1,22	0,08
13	“Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlanmış" hissediyorum.”	3,53	1,13	0,07
14	“Milli eğitim sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum.”	3,58	0,99	0,06
15	“Öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı isteseydim bile bu benim için çok zor bir karar olurdu.”	3,66	1,16	0,07
16	“Öğretmenlik, benim için, hem yapmak zorunda olduğum hem de sevdiğim bir meslek.”	3,67	0,93	0,06
17	“Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (Öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı.)”	3,67	0,97	0,06
18	“Hayatımın geri kalanını öğretmen olarak geçirmekten mutluluk duyarım.”	3,76	1,23	0,08
19	“Öğretmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve bağlanmaya değer bir meslektir.”	3,76	1,07	0,07
20	“Bu okulda kendimi "ailenin bir üyesi" olarak hissediyorum.”	3,93	1,05	0,07
21	“Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası.”	4,18	0,82	0,05

Tablo 4.6' ya göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin yapılan analizlerde en üst düzeyde görülen örgütsel bağlılık algısı , “*Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası.*” ($\bar{x}$ = 4,18). Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine duygusal açıdan bağlandıkları söylenebilir. En düşük düzeyde görülen örgütsel bağlılık algısı ise “*Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor.*” ($\bar{x}$ = 2,30) maddesi olmuştur. Öğretmenlerin maddi açıdan öğretmenlik mesleğine olumsuz baktıkları düşünülebilir.

4.7. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişim liderliği düzeyleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ile aynı yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir? Sorusuna ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlemeler analiz edilerek sunulmuştur.

4.7.1. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “cinsiyet” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Erkek	142	3,25	0,84	-2,06	250	0.04
Kadın	110	3,46	0,77			

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 4.7’ de görüldüğü gibi, okul müdürünün “Değişim Liderliği” ile ilgili davranışlarına ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp

farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t = -2,06$, $p = 0,04$, $p < 0,05$). Erkekler $\bar{x} = 3,25$ ortalama puan verirken, kadınlar $\bar{x} = 3,46$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin okul müdürlerinin değişim liderliği davranışına ait farklılaştıran bir etmen olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka deyişle kadınlar erkeklere göre değişim liderliği becerisi için daha olumlu düşünmektedirler.

4.7.2. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Medeni Durum” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.8’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Evli	150	3,26	0,80	-2,04	250	0,04
Bekâr	102	3,47	0,82			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 4.8’ de görüldüğü gibi, okul müdürünün "Değişim Liderliği" ile ilgili davranışlarına ilişkin algıların, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t = -2,04$, $p = 0,04$, $p < 0,05$). Evli olanlar $\bar{x} = 3,26$ ortalama puan verirken, bekar olanlar $\bar{x} = 3,47$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının okul müdürlerinin değişim liderliği davranışına ait farklılaştıran bir etmen olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka deyişle bekâr olanlar evli olanlara göre değişim liderliği davranışı için daha olumlu düşünmektedirler.

4.7.3. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.9 ve 4.10’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 25-35	219	3,41	0,81
2. 36-45	29	2,96	0,79
3. 46 ve üstü	4	2,69	0,04
Toplam	252	3,34	0,81

Tablo 4.10. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının yaş değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	6,90	2	3,45	5,40	0,00***	Grup 1-Grup 2
Gruplar İçi	159,08	249	0,64			
Toplam	165,98	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.9 ve 4.10’ da görüldüğü üzere, okul müdürlerinin "Değişim Liderliği" davranışları ile ilgili öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0.00$, $p < 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları algısı yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. 25-35 yaş aralığında olan öğretmenlerle 36-45 yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

4.7.4. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Mesleki Kıdem” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.11 ve 4.12’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 1-9	192	3,37	0,82
2. 10-19	54	3,27	0,81
3. 20 ve üstü	6	3,14	0,63
Toplam	252	3,34	0,81

Tablo 4.12. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	0,67	2	0,34	0,51	0,60	-
Gruplar İçi	165,30	249	0,66			
Toplam	165,98	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.11 ve 4.12’ de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,60$, $p > 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre; öğretmenlerin kıdemlerinin, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığını söylenebilir. 1-9 yıllık mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin 10-19 ile 20 ve üstü mesleki kıdemlere sahip öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görülebilir.

4.7.5. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Okuldaki Çalışma Süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.13 ve 4.14’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 1-2	180	3,32	0,75
2. 3-4	42	3,52	1,02
3. 5 yıl ve üzeri	30	3,25	0,86
Toplam	252	3,34	0,81

Tablo 4.14. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	1,69	2	0,84	1,28	0,28	-
Gruplar İçi	164,29	249	0,66			
Toplam	165,98	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.13 ve 4.14’ de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile ilgili öğretmen algılarının “Okuldaki Çalışma Süresi” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,28$, $p > 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında okuldaki çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre; öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığını söyleyebiliriz. Okuldaki çalışma süresi 3-4 yıllık bulunan öğretmenlerin 1-2 yıllık ile 5 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz.

4.7.6. Öğretmen Algılarına Göre Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Değişim liderliği ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Aynı Müdürle Çalışma Süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.15 ve 4.16’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 1-2	185	3,31	0,77
2. 3-4	48	3,42	0,89
3. 5 yıl	19	3,46	1,04
Toplam	252	3,34	0,81

Tablo 4.16. Değişim Liderliği Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	0,80	2	0,40	0,61	0,55	-
Gruplar İçi	165,17	249	0,66			
Toplam	165,98	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.15 ve 4.16’ da görüldüğü üzere, okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile ilgili öğretmen algılarının “Aynı Müdürle Çalışma Süresi” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,55$, $p > 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında aynı müdürle çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre; öğretmenlerin aynı müdürle çalışma sürelerinin okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarına ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığını söyleyebiliriz. Aynı müdürle çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 1-2 yıllık ile 3-4 yıllık çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz.

4.8. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi ile aynı yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir? Sorusuna ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler analiz edilerek sunulmuştur.

4.8.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Deneklerin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının ortalaması ($\bar{X}$), standart sapması (SS) ve “t-testi” sonuçları her bir faktör için ayrı ayrı analiz edilerek Tablo 4.17’ de verilmiştir.

Tablo 4.17. Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Erkek	142	3,34	0,67	-1,75	250	0,08
Kadın	110	3,48	0,62			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.17’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını ($p < 0,05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak ($p = 0,08$) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Erkekler $\bar{X} = 3,34$ ortalama puan verirken, kadınlar $\bar{X} = 3,48$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

4.8.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Medeni Durum” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.18’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Evli	150	3,49	0,66	2,66	250	0,01
Bekâr	102	3,27	0,62			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.18’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıların, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($t = -2,66$, $p = 0,01$, $p < 0,05$). Evli olanlar $\bar{x} = 3,49$ ortalama puan verirken, bekâr olanlar $\bar{x} = 3,27$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarının, öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma karşı duydukları bağlılık düzeylerine ait farklılaştıran bir etmen olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka deyişle evli olanlar bekâr olanlara göre örgütsel bağlılık açısından daha olumlu düşünülmektedirler.

4.8.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Yaş” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.19 ve 4.20’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 25-35	219	3,38	0,65
2. 36-45	29	3,63	0,57
3. 46 ve üstü	4	2,70	0,24
Toplam	252	3,40	0,65

Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının yaş değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Gruplar Arası	3,57	2	1,79	4,33	0,01	Grup 1- Grup 3
Gruplar İçi	102,71	249	0,41			
Toplam	106,28	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.19 ve 4.20’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,01$, $p < 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. 25-35yaş aralığında olan öğretmenlerle 46 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

4.8.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Mesleki Kıdem” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.21 ve 4.22’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının mesleki kıdem gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>SS</i>
1. 1-9	192	3,35	0,64
2. 10-19	54	3,63	0,65
3. 20 ve üstü	6	2,97	0,65
Toplam	252	3,40	0,65

Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	4,45	2	2,22	5,44	0,00	Grup 1- Grup 2
Gruplar İçi	101,83	249	0,41			
Toplam	106,28	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.21 ve 4.22’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,00$, $p < 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 10-19 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

4.8.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Okuldaki Çalışma Süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.23 ve 4.24’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 1-2	180	3,39	0,62
2. 3-4	42	3,36	0,75
3. 5 yıl ve üzeri	30	3,49	0,68
Toplam	252	3,34	0,81

Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının okuldaki çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	0,31	2	0,15	0,36	0,70	
Gruplar İçi	105,97	249	0,43			-
Toplam	106,28	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.23 ve 4.24’ de görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili algılarının “Okuldaki Çalışma Süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,70$, $p > 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında okuldaki çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre; öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığını söyleyebiliriz. Çalışma süresi 5 ve üzeri yıl bulunan öğretmenlerin 1-2 yıllık ile 3-4 yıllık çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz.

4.8.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Aynı Müdürle Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık ölçeği ile yapılan ölçümlerin, “Aynı Müdürle Çalışma Süresi” değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 4.25 ve 4.26’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi gruplarına göre frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
1. 1-2	185	3,39	0,63
2. 3-4	48	3,35	0,70
3. 5 yıl	19	3,63	0,68
Toplam	252	3,40	0,65

Tablo 4.26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının aynı müdürle çalışma süresi değişkenine ilişkin varyans analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Gruplar Arası	1,18	2	0,59	1,40	0,25	-
Gruplar İçi	105,10	249	0,42			
Toplam	106,28	251				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.25 ve 4.26’ da görüldüğü üzere, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ile ilgili algılarının “Aynı müdürle Çalışma Süresi” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda [$F_{(2-251)} = 0,25$, $p > 0,05$], öğretmenlerin görüşleri arasında aynı müdürle çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre; öğretmenlerin aynı müdürle çalışma süresi örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin düşüncelerini farklılaştıran bir etmen olmadığını söyleyebiliriz. Aynı müdürle çalışma süresi 5 ve üzeri yıl bulunan öğretmenlerin 1-2 yıl ile 3-4 yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz.

4.9.Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordaması

Okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

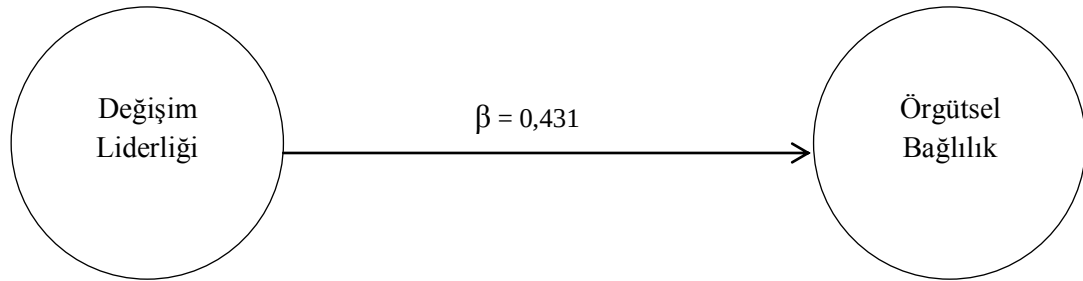
Tablo 4.27. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordamasına ilişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,029	0,192		15,765	0,000
	Cinsiyet	0,161	0,083	0,123	1,930	0,055
	Yaş	-0,079	0,129	-0,048	-0,617	0,538
	Kıdem	0,182	0,104	0,137	1,750	0,081
2. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	1,837	0,238		7,708	0,000
	Cinsiyet	0,100	0,076	0,076	1,311	0,191
	Yaş	0,095	0,119	0,058	0,795	0,427
	Kıdem	0,125	0,095	0,094	1,322	0,187
	Değişim Liderliği	0,344	0,047	0,431***	7,343	0,000

$\Delta R^2 = 0,225^{***}$

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 4.27' de görüldüğü gibi, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin değişim liderliği algıları, onların genel örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,431$). Bir birimlik değişim liderliği artışı 0,431 birim örgütsel bağlılık artışına yol açar. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerindeki varyansın %22,5 'si bu model tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0,225$, $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını değişim liderliği tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,200$, $p < 0,001$). Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, kıdem) kontrol edilerek değişim liderliği davranışları genelin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordaması Şekil 4.1' de gösterilmiştir.



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Şekil 4.1. Değişim Liderliği Genelin Örgütsel Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği örgütsel bağlılığı anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.1' de görülmektedir. Değişim liderliği davranışları genelin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,431$, $p < 0,001$). Buna göre değişim liderliği davranışları örgütsel bağlılık algısına olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenebilir.

Tablo 4.28' de okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik analizi sonuçları verilmiştir.

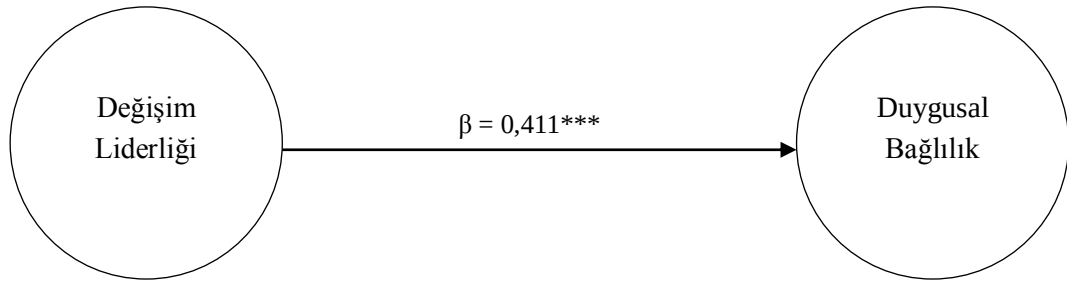
Tablo 4.28. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Becerileri Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Duygusal Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Yordanan Değişken Duygusal Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,269	0,242		13,501	0,000
	Cinsiyet	0,223	0,105	0,135	2,130	0,034
	Yaş	-0,156	0,162	-0,075	-0,963	0,336
	Kıdem	0,223	0,131	0,133	1,703	0,090
2. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	1,835	0,303		6,051	0,000
	Cinsiyet	0,150	0,097	0,091	1,552	0,122
	Yaş	0,053	0,152	0,026	0,351	0,726
	Kıdem	0,155	0,120	0,093	1,285	0,200
	Değişim Liderliği	0,415	0,060	0,411***	6,944	0,000

$\Delta R^2 = 0,213$ ***

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tablo 4.28' de görüldüğü gibi, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin değişim liderliği algıları, duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,411$). Bir birimlik değişim liderliği artışı 0,411 birimlik duygusal bağlılığa yol açar. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerindeki varyansın % 21,3' ü bu model tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0,213$, $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını değişim liderliği tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,186$, $p < 0,001$).



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Şekil 4.2. Değişim Liderliği Genelin Duygusal Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.2' de görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,411$, $p < 0,001$).

Tablo 4.29' da okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları alt boyutlarından devam bağlılığı düzeylerini belirlemeye yönelik analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.29. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Devam Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

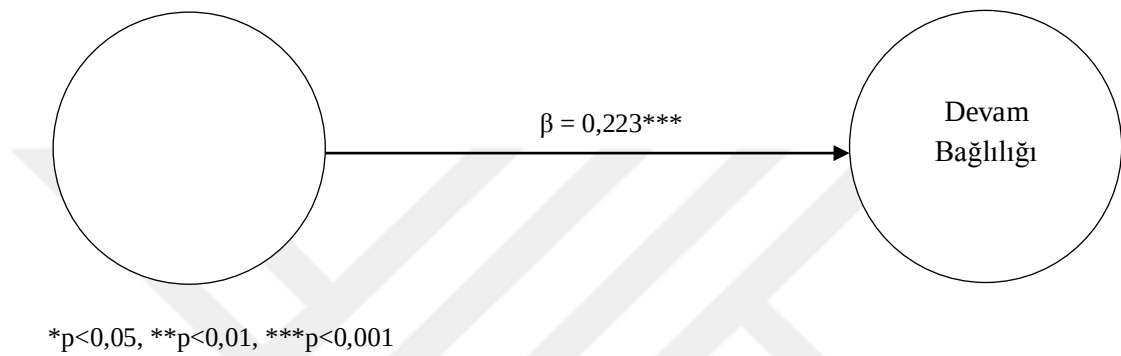
Model		Yordanan Değişken: Devam Bağlılığı				
	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	2,710	0,222		12,210	0,000
	Cinsiyet	0,075	0,096	0,050	0,782	0,435
	Yaş	-0,008	0,148	-0,004	-0,051	0,959
	Kıdem	0,211	0,120	0,139	1,762	0,079
2. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	2,000	0,296		6,744	0,000
	Cinsiyet	0,039	0,095	0,026	0,411	0,681
	Yaş	0,096	0,148	0,051	0,648	0,517
	Kıdem	0,177	0,118	0,116	1,509	0,133
	Değişim Liderliği	0,205	0,058	0,223***	3,515	0,001

$\Delta R^2 = 0,85$ ***

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 4.29' da görüldüğü gibi, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin değişim liderliği algıları, devam bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,223$). Bir birimlik değişim liderliği artışı 0,223

birimlik devam bağlılığı artışına yol açar. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerindeki varyansın % 8,5 'ini bu model tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0,085$, $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını değişim liderliği tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,066$, $p < 0,001$).



Şekil 4.3. Değişim Liderliği Genelin Devam Bağlılığını Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.3' de görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,223$, $p < 0,001$).

Tablo 4.30' da okul müdürlerinin değişim liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları alt boyutlarından normatif bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik analizi sonuçları verilmiştir.

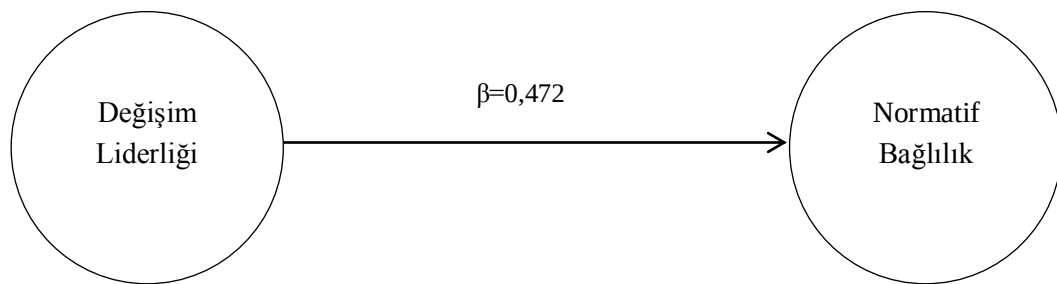
Tablo 4.30. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Alt Boyutlarından Normatif Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		YordananDeğişken:Normatif Bağlılık				
	YordayıcıDeğişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,108	0,211		14,708	0,000
	Cinsiyet	0,183	0,091	0,128	2,002	0,046
	Yaş	-0,074	0,141	-0,041	-0,525	0,600
	Kıdem	0,111	0,114	0,077	0,973	0,332
2. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	1,676	0,257		6,534	0,000
	Cinsiyet	0,110	0,082	0,077	1,345	0,180
	Yaş	0,135	0,128	0,075	1,051	0,294
	Kıdem	0,043	0,102	0,030	0,422	0,673
	Değişim Liderliği	0,414	0,051	0,472***	8,192	0,000

$\Delta R^2 = 0,313^{***}$

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Tablo 4.30' da görüldüğü gibi, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin değişim liderliği algıları, normatif bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,472$). Bir birimlik değişim liderliği artışı 0,472 birim normatif bağlılık artışına yol açar. Öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeylerindeki varyansın % 31,3 'ünü bu model tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{model}} = 0,313$, $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını değişim liderliği tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,228$, $p < 0,001$).



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Şekil 4.4. Değişim Liderliği Genelin Normatif Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları örgütsel bağlılık alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.4' te

görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,472$, $p < 0,001$).

Tablo 4.31’ de değişim liderliğinin alt boyutlarının örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin analiz sonuçları gösterilmiştir.

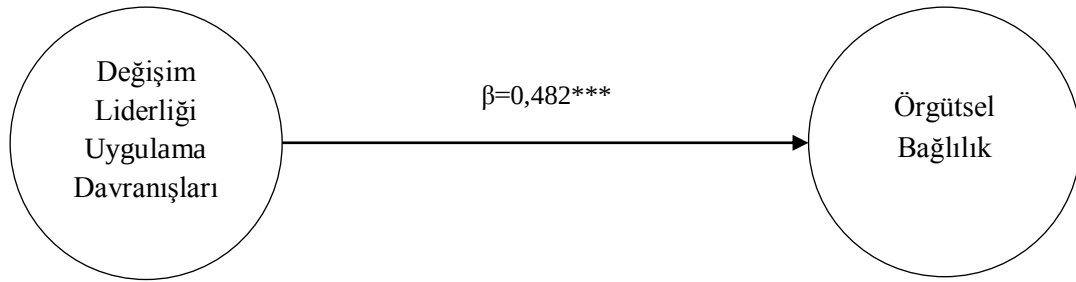
Tablo 4.31. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının En İyi Yordayıcıları Olan Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Yordanan Değişken Örgütsel Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,029	0,192		15,765	0,000
	Cinsiyet	0,161	0,083	0,123	1,930	0,055
	Yaş	-0,079	0,129	-0,048	-0,617	0,538
	Kıdem	0,182	0,104	0,137	1,750	0,081
2. Adım (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,713	0,238		7,181	0,000
	Cinsiyet	0,090	0,075	0,069	1,204	0,230
	Yaş	0,114	0,117	0,070	0,972	0,332
	Kıdem	0,128	0,093	0,096	1,370	0,172
	Değişim Liderliği Uygulama Davranışları	0,380	0,064	0,482***	5,913	0,000

$\Delta R^2 = 0,252^{***}$

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, değişim liderliğinin alt boyutlarının genel örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.31’ de verilmektedir. 1. adımda kontrol değişkenleri doğrudan ekleme (enter metodu) ile girildikten sonra, 2. adımda adım adım ekleme (stepwise) yöntemi kullanılarak değişim liderliğinin 2 alt boyutunun modele eklendiği bu analizde; bu boyutlardan sadece bir tanesinin genel örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı, geriye kalan diğer alt boyutun ise korelasyon değerleri anlamsız çıktığı için program tarafından bu modelden çıkarıldığı görülmektedir. Buna göre değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu genel örgütsel bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,482$). Bir birimlik değişim liderliği uygulama davranışları 0,482 birim örgütsel bağlılık artışına yol açar. Değişim liderliğinin bu alt boyutunun, demografik değişkenler kontrol edildiğinde, genel örgütsel bağlılıktaki varyansın % 22,7’sini açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,227$, $p < 0,001$).



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Şekil 4.5. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Örgütsel Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları alt boyutları örgütsel bağlılığı anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.5' te görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının alt boyutlarından değişim liderliği uygulama davranışlarının örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,482$, $p < 0,001$).

Tablo 4.32' de okul müdürlerinin değişim liderliği uygulama davranışlarının öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını yordamasına ilişkin analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

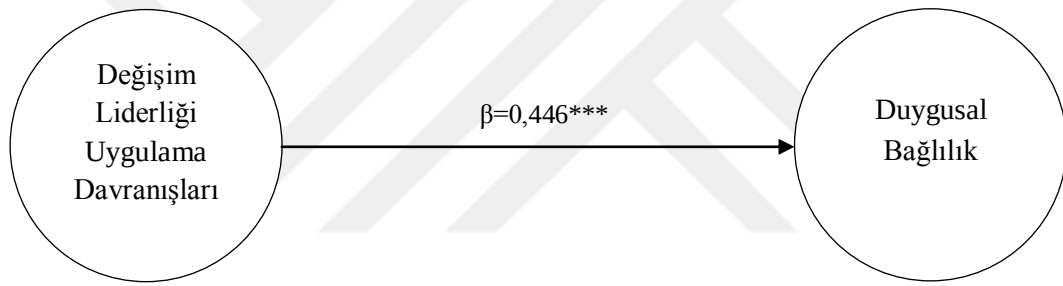
Model		Yordanan Değişken Duygusal Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,172	0,397		7,987	0,000
	Cinsiyet	0,231	0,107	0,140	2,161	0,032
	Yaş	0,006	0,014	0,045	0,417	0,677
	Kıdem	0,003	0,017	0,016	0,150	0,881
2. Adım (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,421	0,423		3,356	0,001
	Cinsiyet	0,156	0,097	0,095	1,619	0,107
	Yaş	0,017	0,013	0,135	1,375	0,170
	Kıdem	-0,001	0,015	-0,006	-0,066	0,947
	Değişim Liderliği Uygulama Davranışları	0,444	0,058	0,446	7,709	0,000

$\Delta R^2 = 0,210^{***}$

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, değişim liderliğinin alt boyutlarının duygusal bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.32' de verilmektedir. 1. adımda kontrol

değişkenleri doğrudan ekleme (enter metodu) ile girildikten sonra, 2. adımda adım adım ekleme (stepwise) yöntemi kullanılarak değişim liderliğinin 2 alt boyutunun modele eklendiği bu analizde; bu boyutlardan sadece bir tanesinin duygusal bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı, geriye kalan diğer alt boyutun ise korelasyon değerleri anlamsız çıktığı için program tarafından bu modelden çıkarıldığı görülmektedir. Buna göre değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu duygusal bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,446$). Bir birimlik değişim liderliği uygulama davranışları 0,446 birim duygusal bağlılık artışına yol açar. Değişim liderliğinin bu alt boyutunun, demografik değişkenler kontrol edildiğinde, duygusal bağlılıktaki varyansın % 21,0'ını açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,210$, $p < 0,001$).



* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Şekil 4.6. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Duygusal Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları alt boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.6' da görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının alt boyutlarından değişim liderliği uygulama davranışlarının duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,446$, $p < 0,001$).

Tablo 4.33' de okul müdürlerinin değişim liderliği uygulama davranışlarının öğretmenlerin devam bağlılıklarını yordamasına ilişkin analizi sonuçları gösterilmiştir.

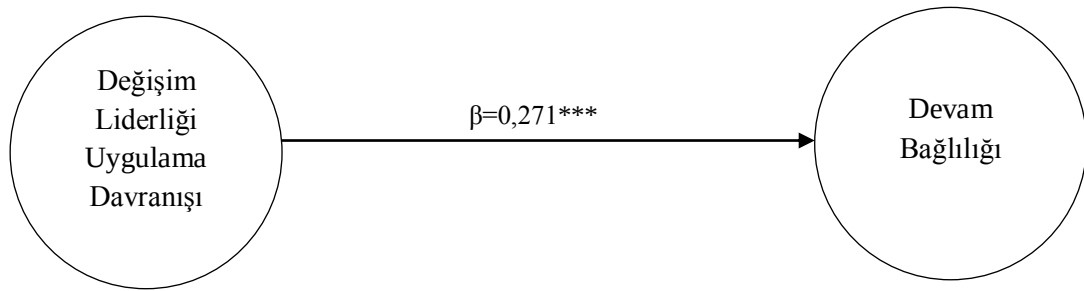
Tablo 4.33. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Devam Bağlılıklarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Yordanan Değişken Devam Bağlılığı				
	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	2,558	0,363		7,056	0,000
	Cinsiyet	0,091	0,098	0,060	0,930	0,353
	Yaş	0,012	0,013	0,100	0,925	0,356
	Kıdem	0,006	0,016	0,042	0,390	0,697
2. Adım (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,587	0,415		3,825	0,000
	Cinsiyet	0,049	0,095	0,033	0,522	0,602
	Yaş	0,018	0,012	0,155	1,469	0,143
	Kıdem	0,004	0,015	0,028	0,271	0,786
	Değişim Liderliği Uygulama Davranışları	0,247	0,056	0,271	4,365	0,000

$\Delta R^2 = 0,089^{***}$

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, değişim liderliğinin alt boyutlarının devam bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.33’ de verilmektedir. 1. adımda kontrol değişkenleri doğrudan ekleme (enter metodu) ile girildikten sonra, 2. adımda adım adım ekleme (stepwise) yöntemi kullanılarak değişim liderliğinin 2 alt boyutunun modele eklendiği bu analizde; bu boyutlardan sadece bir tanesinin devam bağlılığını anlamlı bir şekilde yordadığı, geriye kalan diğer alt boyutun ise korelasyon değerleri anlamsız çıktığı için program tarafından bu modelden çıkarıldığı görülmektedir. Buna göre değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu devam bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,271$). Bir birimlik değişim liderliği uygulama davranışları 0,271 birim devam bağlılık artışına yol açar. Değişim liderliğinin bu alt boyutunun, demografik değişkenler kontrol edildiğinde, devam bağlılığındaki varyansın % 0,89’ unu açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,089$, $p < 0,001$).



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Şekil 4.7. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Devam Bağlılığını Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları alt boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.7' de görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının alt boyutlarından değişim liderliği uygulama davranışlarının devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,271$, $p < 0,001$).

Tablo 4.34' te okul müdürlerinin değişim liderliği uygulama davranışlarının öğretmenlerin normatif bağlılıklarını yordamasına ilişkin analizi sonuçları gösterilmiştir.

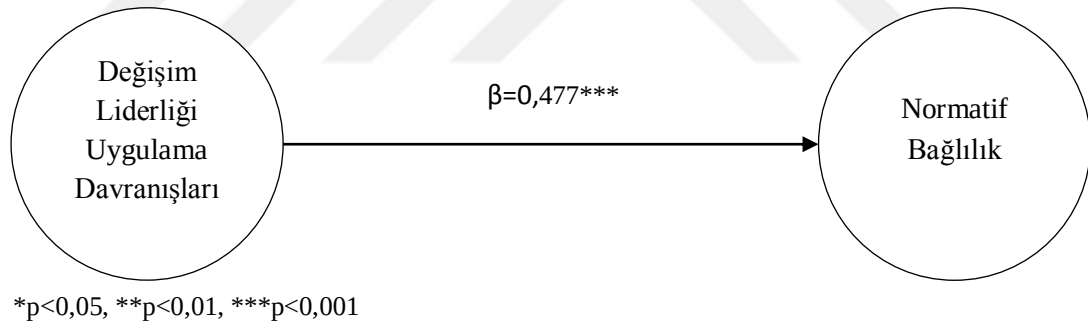
Tablo 4.34. Okul Müdürlerinin Değişim Liderliği Uygulama Davranışları Düzeylerinin Öğretmenlerin Normatif Bağlılıklarını Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Yordanan Değişken Normatif Bağlılık				
	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB	β	t	p
1. Adım (Enter Metodu)	(Sabit)	3,352	0,346		9,701	0,000
	Cinsiyet	0,168	0,093	0,117	1,802	0,073
	Yaş	-0,007	0,012	-0,066	-0,608	0,544
	Kıdem	0,008	0,015	0,059	0,554	0,580
2. Adım (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,725	0,362		4,764	0,000
	Cinsiyet	0,098	0,083	0,069	1,190	0,235
	Yaş	0,003	0,011	0,030	0,311	0,756
	Kıdem	0,005	0,013	0,035	0,372	0,710
	Değişim Liderliği Uygulama Davranışları	0,413	0,049	0,477	8,372	0,000

$\Delta R^2 = 0,234^{***}$

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, değişim liderliğinin alt boyutlarının normatif bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.34' te verilmektedir. 1. adımda kontrol değişkenleri doğrudan ekleme (enter metodu) ile girildikten sonra, 2. adımda adım adım (stepwise) yöntemi kullanılarak değişim liderliğinin 2 alt boyutunun modele eklendiği bu analizde; bu boyutlardan sadece bir tanesinin normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığı, geriye kalan diğer alt boyutun ise korelasyon değerleri anlamsız çıktığı için program tarafından bu modelden çıkarıldığı görülmektedir. Buna göre değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu normatif bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,477$). Bir birimlik değişim liderliği uygulama davranışları 0,477 birim normatif bağlılık artışına yol açar. Değişim liderliğinin bu alt boyutunun, demografik değişkenler kontrol edildiğinde, normatif bağlılıktaki varyansın % 23,4' ünü açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = 0,234$ $p < 0,001$).



Şekil 4.8. Değişim Liderliği Uygulama Davranışlarının Normatif Bağlılığı Yordaması

Araştırmanın alt problemi olan " Değişim liderliği davranışları alt boyutları örgütsel bağlılığın alt boyutlarını anlamlı yordamakta mıdır?" sorusunun cevabı Şekil 4.8' de görülmektedir. Değişim liderliği davranışlarının alt boyutlarından değişim liderliği uygulama davranışlarının normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,477$, $p < 0,001$).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ele alınmıştır. Araştırma konusunda önemli noktalar benzer araştırmalarla karşılaştırılmıştır.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan değişim liderliği düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel Bağlılık düzeylerinin tespiti ve öğretmenlere ait cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkenlerinin etki edip etmediği, ayrıca okul müdürlerinin değişim liderliği ile öğretmenlerin örgütsel Bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ($r = 0,423$) olduğu ortaya çıkmıştır. Afacan (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ölçeği ile etik liderlik ölçeği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında ($r = 0.214$) pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ertürk (2011) araştırmasında yöneticilerin yapı kurmaya yönelik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ($r = 0.430$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Arslan (2013) tarafından yapılan “Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi” adlı çalışmada formatör beden eğitimi öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri ile müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilleri arasında zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır ($r = 0.233$).

2. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları ile değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,714$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,553$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,719$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,509$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,308$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,435$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında ihmal edilecek düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,125$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,244$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği değişimi kabul ettirme davranışları arasında zayıf düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,369$). Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ile değişim liderliği alt boyutlarından olan değişim liderliği uygulamaları davranışı arasında orta düzeyde ilişki bulunmuştur ($r = 0,477$). Liu (2010) değişim liderliği ve dönüşüm liderliği arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır ($r = 0,25$). Liderin değişimi kabul ettirme davranışı, olumlu yönde değişim için duygusal bağlılıkla ilişkili iken ($p < 0,01$), değişim uygulaması davranışı arasındaki ilişki ve değişime bağlılık anlamlı değildir.
3. “Değişim liderliği Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin, okul müdürünün değişim liderliğine dair algılarının “Kısmen Katılıyorum” derecesinde gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin değişim uygulamaları davranışı becerilerini en yüksek düzeyde sergiledikleri bulgusuna

ulaşılmıştır. Bu boyutu liderin değişimi kabul ettirme davranışları izlemiştir. Okul müdürlerinin değişim liderliği becerilerine ilişkin olarak en üst düzeyde gerçekleştirdikleri beceri, “*Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.*”, en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri beceri ise, “*Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.*” maddeleri olmuştur.

4. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile yapılan araştırma sonucunda; öğretmenlerin Bağlılık düzeylerinin “Katılıyorum” derecesinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin en fazla olduğu, bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutları izlemektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal bağlılık boyutunda yüksek bir ortalama olduğu görülürken, devam bağlılığı boyutunda düşük bir ortalama bulunmuştur. Afacan (2011) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamalar seviyesinde ($\bar{x} = 2,93$) olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
5. Okul müdürlerinin "Değişim Liderliği" ile ilgili becerilerine ilişkin algıların, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere göre bu beceriler için daha olumlu düşündükleri söylenebilir. Medeni durum değişkenine göre okul müdürlerinin değişim liderliği becerileri için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bekâr olan öğretmenler evli olanlara göre değişim liderliği becerisi için daha olumlu düşünmektedirler. Değişim liderliği Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Yaş” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır. 25-35 yaş aralığında olan öğretmenlerle 36-45 yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 25-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Okul

müdürlerinin değişim liderliği becerilerine ilişkin öğretmen algılarının, "Mesleki Kıdem" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda, öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Öğretmenlerin "Okuldaki Çalışma Süresi" değişkenine ait, "Değişim liderliği Ölçeği" ile elde edilen verilerin analizine göre, algıların farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Okuldaki çalışma süresi 3-4 yıllık bulunan öğretmenlerin 1-2 yıllık ile 5 ve üzeri yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu görüyoruz. Değişim liderliği Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, "Aynı Müdürle Çalışma Süresi" Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonucunda, öğretmenlerin görüşleri arasında aynı müdürle çalışma süresi değişkeni bakımından anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıların, "Medeni Durum" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Evli olan öğretmenler bekâr olanlara göre örgütsel bağlılık açısından daha olumlu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Afacan (2011)' ın çalışmasında, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenirken bağlılıkta evli öğretmenler daha yüksek puan almışlardır. "Yaş" değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, 36-45 yaş aralığında olan öğretmenlerle 46 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 36-45 yaş aralığında olan öğretmenlerin bağlılık algılarının daha olumlu olduğu bulunmuştur. Ertürk (2014) tarafından yapılan araştırmada da yaş

değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ertürk araştırmasında, 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin, 21-30 yaş ve 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre bağlılıkları daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili algılarının “Mesleki Kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda, öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 10-19 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 10-19 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin bağlılık algılarının daha olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ertürk (2014), 16 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre genel bağlılıkları istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

7. Yapılan regresyon analizleri sonucunda öğretmenlerin değişim liderliği algıları, onların genel örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,431$). Okul müdürlerinin değişim liderliği davranışı göstermeleri, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını artıracaktır. Buluç (2009) örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur ($r = 0,692$, $r^2 = 0,478$, $p < 0,01$).
8. Öğretmenlerin değişim liderliği algıları, duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,411$). Öğretmenlerin değişim liderliği algıları, devam bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,223$). Öğretmenlerin değişim liderliği algıları, devam bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,223$). Öğretmenlerin değişim liderliği algıları, normatif bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,472$).
9. Değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu, genel örgütsel bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,482$). Değişim liderliği uygulama davranışlarının yüksek düzeyde algılanması örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Buluç (2009) dönüşümcü liderlik davranışlarından telkinle güdülemenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir

yordayıcı olduğunu bulmuştur. Bu durum “çalışma grubunda, dönüştürücü liderlik davranışlarının etkileşimli liderlik davranışlarına göre örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı” olduğunu söylemektedir.

10. Değişim liderliğinin; değişim liderliği uygulama davranışları boyutu duygusal bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,446$). Değişim liderliği uygulama davranışları boyutu devam bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,271$). Değişim liderliği uygulama davranışları boyutu normatif bağlılığın en iyi yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,477$). Örgütsel bağlılığın üç alt boyutunu da değişim liderliği uygulama davranışları boyutu en iyi yordamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları sergilemeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Okul müdürlerinin değişim liderliği göstermeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttıracığından dolayı verimliliklerini ve performanslarını da arttıracığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler yer almaktadır. Uygulayıcılara öneriler ve araştırmacılara öneriler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Yapılan bu çalışmada değişim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu ışığında öğretmenler görev yaptıkları okullarda değişimlerden doğrudan etkilenirler. Değişimin plansız olması durumunda karşılaşılabilecek direnç fazla olacaktır. Bu konuda okul müdürünün rolü oldukça önemlidir. Okul müdürleri okullarında, öğretmenlerin değişime motive edilmeleri, uyum sağlamaları ile ilgili çalışmalar yapmalıdırlar.
- Öğretmenlerin bağlılıklarını artırmak için okul yöneticileri demokratik bir yönetim sergilemeli, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkiler artırılmalı ve karşılıklı olarak görüşlerin paylaşıldığı bir ortam oluşturulmalıdır. Öğretmenlerin

karar alma sürecinde etkin bir rol oynamaları sağlanarak daha demokratik ve katılımcı bir yapı oluşturulmalıdır.

- Eğitim örgütlerinde değişimleri yöneten okul müdürleri öğretmenlere bilgi vermeli, eğitim almalarını sağlamalı, öğretmenlerin değişimle ilgili kararlar alınmasında katılımcı olmalarını sağlama fırsatları vermeli ve öğretmenleri desteklemelidir. Değişime olan direnç karşısında çalışanlar, aidiyet ve güven duygusu ile cesaretlendirilmelidir.
- Okul müdürleri değişimin temelinde yatan “açık iletişimi” okul örgütünde sağlamak ve sürdürmek amacıyla önce okul idaresi ve öğretmenleri sonra da diğer paydaşların (öğrenci, veli, vb.) bir araya getirilip onları sürece katan birliktelikler (toplantı, görüşme, özel gün ve geceler, vb.) sağlayabilir.
- Eğitim yöneticileri tarafından öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için, mesleki gelişmelerini sağlamak ve sürdürmek amacıyla öğretmenlere gerekli ortam ve olanaklar (meslek örgütleriyle etkili iletişim, eğitsel materyallere ulaşma, kongre, konferans gibi bilimsel etkinliklere katılımlarının sağlanması, vb.) hazırlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Bu araştırma ilkokul ve ortaokul okul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın eğitim alanı dışındaki kurum ve kuruluşlara uyarlanarak incelenmesi önerilir.
- Bu araştırma ilkokul ve ortaokul kademelerinde uygulanmıştır. Araştırmanın diğer eğitim kademelerine de uygulanması önerilir.
- Bu araştırma değişim liderliği davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Değişim liderliği davranışları ile örgütsel adalet, duygusal zeka, işe tutkunluk arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilir.
- Bu araştırma Şanlıurfa İli Birecik İlçe’ sindeki öğretmenlere uygulanmıştır. Şanlıurfa dışındaki illerde de uygulanması önerilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Değişim*. Babiali Kültür Yayıncılığı: İstanbul.
- Afacan, Ö. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi: Malatya.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Akkan, E. (2013). *4+4+4 eğitim modelinin değişim yönetimi bakımından incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi: Uşak.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*. Vol:63.
- Altun, Y. (2013). *Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik davranışlarının etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi: İstanbul.
- Armenakis, A. A., Harris, S., & Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Arslan, F. (2013). *“Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Bağlılık Düzeylerinin İlişkisi”*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “ Kamu Sektöründen Bir Örnek”*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi: Ankara.

- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri; Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Aydemir, S. R. (2003). *Mevzuat Dergisi*. Yıl:6 Sayı:67 Temmuz.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Pegem. Yayınları: Ankara
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aksaray ilindeki özel eğitim merkezlerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi: Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 59
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1984). The Power of Obedience. *Administrative Science Quarterly* Vol. 29, No. 4, pp. 540-549
- Brigde, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt;15, Sayı;57
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, C. K., Yu, C.H., & Chang, H.C. (2006). ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change Model for the Public Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10): 1301-1322.
- Cheung, M. (2010). *An integrated change model in project management. Theises submitted to the faculty of the Graduate Schod of theUniversity of Maryland College Park*, in Partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi: Hatay.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*. (Doktora Tezi) Ege Üniversitesi: İzmir.
- Çelik, N. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bursa Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi: İstanbul.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, K. Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Bolu.

- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*. 40, 44-470.
- Diefenbach, T. (2007). The Managerialistic Ideology of Organisational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1): 126–144.
- Doğan, S. ve Kılınç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:29, Temmuz- Aralık.
- Doss, K. L. (2007). *ChangeLeadership: Predictions Form Big Five Personality and Constructive/ Developmental Theory* Master of Science Athens, Georgia.
- Dubin, R., Joseph E. C., & Porter L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administratlve Science Quarterly*. 20: 41 1-421.
- Elalmış, A. B. (2008). *Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Ercan, M. (2004). *Bölük komutanı liderlik tarzları ile astlarının örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2014). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Esmer, Y. (2011). *İşletmelerde etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. örneği üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.
- Farnham, D., & Pimlott, J. (1990) *Understanding Industrial Relations*. Cassell, London.

- Fucami, V. M. & Larson, W. E. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of applied psychology*. 69, 367-377.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*. 42, 975-991.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 10, No. 4, pp. 488-50.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış. Ekonomi, İşletme, Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi* Sayı:1 Cilt:2 Sayfa:37- 56.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Gebze.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güven, C. (2006). *İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Güvenli, A. (2007). *Anadolu Lisesine Dönüştürülen Genel Lise Yöneticilerinin Örgütsel Değişim Sürecinde Değişim Liderliği (İstanbul İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Hall, D. X, Schneider, B., & Nygren, H. J. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Herbiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*. 17, 555-573.
- Herold, D. M., Fedor D. B., Caldwell S., & Liu Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Article in Journal of Applied Psychology* – April:346-357.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union

- participation. *Journal of applied behavioral science*, Cilt 27, Sayı 4, ss.532-549.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). *Management Second Edition PearsonPrenticeHall*. New Jersey.
- Hussey, D. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi- Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi: İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jones, G. R. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases*. Addison Wesley Longman Publishing Company
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American sociological review*. 33: 499-517.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerine İlişkinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal bilimler dergisi*. Cilt 10 Sayı 1.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duyusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duyusal Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.
- Kaya, İ. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.

- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi: İstanbul.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenleri Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi: İstanbul.
- Kiesler, C. A. (1971) *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York: Academic Press.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9.Baskı, Beta Yayınları: İstanbul.
- Kotter, J. P. (1995). *Harward Business Review*. March- April Reprint 95204
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relation*. 1, 5-41.
- Liu, Y. (2010). *When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't A Multi-Level Multi-Dimensional Investigation*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the College of Management. Georgia Institute of Technology.
- Martins, L. (2008). Organizational development and change. Manuscript prepared for S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume III.
- Mcdonald, D.J. & Makin, P.J. (2000) The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*. 21, Sayı 2, s:84-91.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- Meyer, J. P. & Allen J. N. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Morris, T., Lydka, H., & O'Creavy, F. (1993) Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies, *Human Resource Management Journal*, 3, 3, pp. 21-42.

- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Steers R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press., s.20 167.
- Niğdelioğlu, N. (2007). *Örgütsel değişim yönetimi ve seramik sektöründe uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- O' Reilly C. & Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 3,492-499
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *DEÜ İİBF Dergisi*. Cilt;18. Sayı;2
- Penley, L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understandy Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 9, ss.43-59.
- Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet-theory. *Social Forces*. 47, 475-479.
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). *Liderlik, Değişim ve Yenilik. Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınları: Bursa.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. Staw & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair

- Saylı, H. (2014). Örgütsel değişimde liderliğin rolü. <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc>
- Schein, E (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Ed. Jossey-Bass Publishing, San Francisco.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management*.
- Senge, P., M. (2011). *Beşinci Disiplin*. (A.İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sökmen, A. (2000). *Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Sönmez, Y. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini (Elazığ İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Spencer-Matthews, S. (2001). Enforced Cultural Change in Academe. A Practical Case Study: Implementing Quality Management Systems in Higher Education. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 26(1): 51-59.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Sayı: 159 Temmuz- Aralık
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Şimşek, M.Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Matbaası.
- Tai Mei, K., Omar Abdull, K., Mohamad Sahari, N., & Khuan Wai, B. (2014). The Development of a Principal Change Leadership Competency Model: A Structural Equation Modelling (SEM) Approach. *International Studies In Educational Administration (Commonwealth Council For Educational Administration & Management (CCEAM))*, 42(2), 3-43.

Tandoğdu, N. (2007). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin 'değişimi yönetme yeterlilik' algılarının incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.

TDK

Sözlüğü

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53afc27c673829.00763840) (29.06.2014)

Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, Mark N.K. (1996). The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, Cilt 4, Sayı 1, ss.12-20.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:80

Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. Fırat Üniversitesi: *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1

Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.

Uygur, M. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi: Konya.

Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi: Ankara.

Vasilescu, C. (2012). Change leadership for process improvement. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(3), 326-333.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma; Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:14

Yang, M. (2012). Transformational leadership and taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(1), 31-46. doi:10.2224/sbp.2012.40.1.31

- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme araştırmaları dergisi*. 1/1 3-16
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Wahn, J.C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group and Organizational Management*, 23(3), 256-267.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y., & Gechman, A.S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*. 10, 47-52.
- Xueli, W., Lin, M., & Mian, Z. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: the mediating effect organizational justice and job characteristics. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(1), 25-36. doi:10.2224/sbp.2014.42.1.25

EKLER

EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Değişim Liderliği Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Sayın öğretmen meslektaşım;

Bu ankette şu anda çalışmakta olduğunuz okulun müdürüne ilişkin değerlendirmeleriniz sorulmaktadır. Her bir anket maddesine katılma düzeyinizi, 1 ile 5 arasında uygun olan sayıyı işaretleyerek değerlendiriniz. **Anketin üzerine isim yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.** Bu yüzden lütfen soruları hiç kimseden **boş bırakmadan ve samimiyetle** cevaplandırınız. Değerli katkılarınız için teşekkürler.

Demet ÇETİN ÇAĞRICI

Zirve Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: () Bay () Bayan Medeni Haliniz: () Evli () Bekar Yaşınız: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız)

Öğretmenlik Mesleğindeki Hizmetiniz: (Lütfen Yıl Olarak Yazınız).....Bu okulda çalışma süreniz: yıl ve aydır

Okul müdürünüzle ne kadar zamandır beraber çalışıyorsunuz: yıl ve aydır Okulunuzun ismi:.....

BAĞLILIK ÖLÇEĞİ; Okuluma							
DUYGUSAL	1	“Hayatımın geri kalanını öğretmen olarak geçirmekten mutluluk duyuyorum. ”	1	2	3	4	5
	2	“Milli eğitim sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum. ”	1	2	3	4	5
	3	“Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası. ”	1	2	3	4	5
	4	“Bu okulda kendimi "ailenin bir üyesi" olarak hissediyorum ”	1	2	3	4	5
	5	“Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlanmış" hissediyorum. ”	1	2	3	4	5
	6	“Bir daha dünyaya gelseydim yine öğretmen olurdum. ”	1	2	3	4	5
	7	“Öğretmenlik, benim kişiliğime en uygun olan meslektir. ”	1	2	3	4	5
DEVAM	8	“Öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı isteseydim bile bu benim için çok zor bir karar olurdu. ”	1	2	3	4	5
	9	“Şu anda öğretmenlik mesleğinden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu. ”	1	2	3	4	5
	10	“Öğretmenlik, benim için, hem yapmak zorunda olduğum hem de sevdiğim bir meslek.”	1	2	3	4	5
	11	“Öğretmenlik dışında yapabileceğim çok az meslek var. Bundan dolayı, öğretmenlikten ayrılmak benim için çok zor. ”	1	2	3	4	5
	12	“Bu okula kendimden o kadar çok şey verdim ki, sürekli bu okulda çalışmayı düşünüyorum. ”	1	2	3	4	5
	13	“Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı saygınlığı başka bir meslekte elde etmem çok zor. ”	1	2	3	4	5
	14	“Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor. ”	1	2	3	4	5

NORMATİF	15	“Öğretmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve bağlanmaya değer bir meslektir ”	1	2	3	4	5
	16	“Eğer maaşı çok daha yüksek bir iş bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan öğretmenliği bırakırım. ”	1	2	3	4	5
	17	“Öğretmenliği terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına karşı kendimi sorumlu hissediyorum. ”	1	2	3	4	5
	18	“Bu okulda benim kişiliğime ve düşüncelerime değer veriliyor. Bundan dolayı, bu okul benim bağlılığımı hakediyor. ”	1	2	3	4	5
	19	“Şu anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum. ”	1	2	3	4	5
	20	“Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı.)”	1	2	3	4	5
	21	“Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (Öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı.)”	1	2	3	4	5

No	Değişim Liderliği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Liderin Değişimi Kabul Ettirme Davranışları						
Yaşamakta olduğumuz özel değişimle ilgili olarak liderim,						
1	Birimimizde değişimin neden gerekli olduğunu açıkladı.	1	2	3	4	5
2	Uygulama öncesi değişimin aciliyeti için durum oluşturdu.	1	2	3	4	5
3	Başlamadan önce, diğerlerinin bu değişimle ilgili yardımını sağladı.	1	2	3	4	5
4	Çalışma birimindeki kişilere değişimi kucaklamaları için ilham verdi.	1	2	3	4	5
5	Değişimi desteklemek için geniş bir yardımlaşma zinciri kurdu.	1	2	3	4	5
6	Bireylerin, değişim uygulamaya geçmeden önce gerekli hazırlıkları yapmalarını sağladı.	1	2	3	4	5
7	Uygulama öncesi değişim vizyonu hakkında etkili iletişime geçti.	1	2	3	4	5
Liderin Değişim Uygulamaları Davranışı						
1	Değişime başlamadan işlerin eski günlerdeki gibi gerçekten yürüdüğüyle ilgili duyarlıydı.	1	2	3	4	5
2	Değişim uygulamalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları tespit etmede haklıydı.	1	2	3	4	5
3	Değişim uygulamalarının birimdeki kişiler üzerindeki etkilerini azaltmak için çalıştı.	1	2	3	4	5
4	Değişim uygulamalarının yarattığı stresle başa çıkma konusunda bireylere yardım etti.	1	2	3	4	5
5	Değişimi uygulamak için bireylere yetki verdi.	1	2	3	4	5
6	Uygulamayı desteklemek için gerekli olan kaynakları sağladı.	1	2	3	4	5
7	Değişim uygulamalarının gidişatı hakkında düzenli dönüt sağladı.	1	2	3	4	5
8	Değişim uygulamalarının gidişatını dikkatlice izledi ve iletti.	1	2	3	4	5
9	Değişim uygulamaları konusunda daha çok problem yaşayan kişilere özel ilgi gösterdi.	1	2	3	4	5
10	Uygulama sırasında beklenen davranışlarla takipçilerine model oldu.	1	2	3	4	5
11	Değişim uygulamaları sırasında ara dönemlerde elde edilen başarılar için kutlamalar yaptı.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkürler

EK-2 Ölçek İzinleri

RE: Change leadership and transformational leadership Survey

↑ ↓ ×



Yi Liu (yiliu@bauer.uh.edu) [Kişilere ekle](#) 13.11.2013

Kime: demet ÇETİN

Yes you may translate the surveys.

From: demet ÇETİN [mailto:demetcebin@hotmail.com]
Sent: Tuesday, November 12, 2013 3:06 PM
To: Yi Liu
Subject: Change leadership and transformational leadership Survey

Dear Dr. Liu,

I am a master's student in Turkey.

I need to use Change leadership and transformational leadership Survey for my thesis. I request permission to use the Change leadership and transformational leadership Survey after translating it to Turkish.

Yours sincerely,



Re: Örgütsel Bağlılık Anketi İzin İsteği

↑ ↓ ×



mehmet.karakus@zirve.edu.tr (mehmet.karakus@zirve.edu.tr) [Kişilere ekle](#) 13.11.2013

Kime: "demet ÇETİN"

Kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

Doç.Dr. Mehmet KARAKUŞ

- > Merhaba Hocam, Zirve Üniversitesi EYTPE Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim.
- > İzin vererseniz Örgütsel Bağlılık anketinizi tezimde kullanmak istiyorum.
- > Cevabınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.. Demet ÇETİN
- > ÇAĞRICI

EK-3 Araştırma İzin Belgesi



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



22/01/2014

Sayı : 84999939/44/306015

Konu: Tez Çalışması

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

İlgi: 31.12.2013 tarihli ve 605.01/09 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği; Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Demet Çetin ÇAGRICI tarafından yapılacak olan "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Değişimci Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Değişime Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması ile ilgili Valilik Olur'u yazınız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Mehmet VARAL
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü

EKİ:

1- Valilik Olur'u

Sayın Müdür
Güvenli Elektronik İmza
23-01-2014
Aşıl ile Aynıcıdır
2014

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	GELEN EVRAK
EVRAK TARİHİ	04.02.14
EVRAK NO	499
EK	1

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden cec7-e23a-337c-b9ba-6d3d kodu ile yapılabilir.

Hamidiye Mh. Necmettin Cevheri Cad. No: 20 63300-ŞANLIURFA
Elektronik Ağ: sanliurfa@meb.gov.tr
e-posta: temelegitim63@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet DENİZ - VHKİ
Tel: (0414) 313 15 59 - 152
Faks: (0414) 313 30 83



T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 84999939/44/292509
Konu: Anket Uygulaması.

21/01/2014

VALİLİK MAKAMINA
ŞANLIURFA

İlgi:Zirve Üniversitesinin 31.12..2013 tarihli ve 605.01/09 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Demet Çetin ÇAĞRICI tarafından "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Değişimci Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Değişime Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını ilimiz Birecik ilçesi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik uygulanmasını istenmektedir.

Söz konusu çalışmanın eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esas alınarak yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Mehmet VURAL
Müdür a.
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
21/01/2014
Metin İLCİ
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ekler :

Yazı (1 Adet)
Form (2 Adet)
Anket (2 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hamidiye Mah. Necmettin Cevheri Cad. No:20
(Diyarbakır yolu üzeri)
Elektronik Ağ: sanliurfa@meb.gov.tr
e-posta: tmelegitim63@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet DENİZ - VHKİ

Tel: (0 414) 313 15 59
Faks: (0 414) 313 30 83

EK-4-Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

Demet ÇETİN ÇAĞRICI 1986 yılında İskenderun'da doğdu. 2004'te İskenderun İbni Sina Anadolu Lisesi'nden, 2008 yılında Atatürk Üniversitesi Ağrı Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. 2009 yılından beri sınıf öğretmenliği yapmaktadır.