



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye... En İyiyeye...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEACHERS' OPINION ON THE RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY hazırladığı “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Unvan Ad SOYADI	İmza
--------------	-----------------	------

Jüri Üyesi (Danışman)	Unvan Ad SOYADI	İmza
-----------------------	-----------------	------

Jüri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza
------------	-----------------	------

Jüri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza
------------	-----------------	------

Jüri Üyesi	Unvan Ad SOYADI	İmza
------------	-----------------	------

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından / / tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşüne göre dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın modeli, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama desenine göre yürütülmüştür. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmada 400 öğretmenden görüş alınmıştır. Veri toplama amacıyla iki ölçek uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik için Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirdiği, Türkçe'ye İşcan tarafından çevrilen "Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI)" ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin belirlenmesi için Rousseau tarafından geliştirilen, Türkçe 'ye Demirkasımoğlu'nun çevirdiği "The Psychological Contract Inventory (PCI)" ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri analizinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı 24 kullanılmıştır. Araştırmadan elden edilen verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda değişkenler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesinde iki alt grubu bulunan değişkenler için bağımsız örneklem t-testi ve üç veya daha çok alt grubu bulunan değişkenler için ise one-way ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi ile elde edilen istatistiksel olarak anlamlı farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Hochberg's GT2 Tesi uygulanmıştır. Dönüşümcü Liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için Pearson Korelasyon Katsayısı hesaplanmış ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme algısını yordama düzeyini belirlemek için Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışının psikolojik sözleşme algısını orta düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler sırasıyla ilişkisel, dengeli, geçişsel ve işlemsel psikolojik sözleşme algısına sahiptir. Bu sonuçlara göre yöneticileri dönüşümcü lider olarak tanımlayan öğretmenler olumlu psikolojik sözleşme geliştirmişlerdir.

Anahtar Kelimler: liderlik, dönüşümcü liderlik, psikolojik sözleşme, okul, öğretmen

Abstract

The research aims to investigate the relationships between transformational leadership and psychological contract according to the opinions of teachers working in public secondary education establishments. The method utilized in this research was the relational survey model a quantitative research method. Using stratified sampling methods, the opinions of 400 teachers were taken. Two scales were applied for data collection purposes; for transformational leadership, the "Transformational Leadership Behavior Inventory" scale developed by Podsakoff and translated into Turkish by İşcan, was utilized. In addition "The Psychological Contract Inventory" scale developed by Rousseau and translated into Turkish by Demirkasimoglu. The data analysis was made through descriptive statistical techniques such as percentage, frequency, arithmetical mean, and standard deviation. Statistical Package for Social Sciences 24 was used in this research. The independent samples t-test was applied for the variables with two subgroups, while the one-way analysis of variance test was used for the variables with three or more subgroups. Hochberg's GT2 Test was utilized to determine the source of the difference among groups. Pearson Correlation Coefficient was utilized to determine the relationship between variables. As a result of the research, it was concluded that transformational leadership behavior affects the perception of psychological contracts moderately. As a result of the research, teachers have relational, balanced, transitional, and operational psychological contract perceptions, respectively. According to these results, teachers who defined their managers as transformational leaders have a positive effect on the behavior of psychological contracts.

Keywords: Leadership, transformational leadership, psychological contract, school, teacher.

Teşekkür

Bir Türk kadını olarak eğitim özgürlüğümün temellerini atmış ve bu sayede bugünlere gelmemde bana kapılar açmış Mustafa Kemal Atatürk'e minnettarım...

Tez yazma süreci çoğu aşamalarında sancılı bir süreçti. Bu süreci bana kolaylaştıran, her sorumu yanıtlayan, her zaman destek veren, sabırlı, yol gösterici liderim olan Sayın Prof. Dr. Murat Özdemir'e desteklerinden ve sabrından dolayı teşekkür ederim.

Gerek eğitim hayatım gerekse sosyal yaşantımda imkanları doğrultusunda elinden gelen en iyi fırsatları bana sunan, bana anne olmayı da başarabilmiş koca yürekli babam Tunçer NİĞDELİOĞLU'na teşekkür ederim. Her zaman yanımda olduğunu bildiğim kız kardeşim Sultan NİĞDELİOĞLU'na teşekkür ederim.

Hayattan imkânsız beklentilerim olmadı. Fakat hayatın benimle karşılaştırdığı imkânsız bir gerçek, masallardaki beyaz atlı prensi aratmayacak, her daim yanımda hissettiğim, her gün kendisinden yeni bir şeyler öğrendiğim, her konuda desteğini benden esirgemeyen, hastalığımda, sağlığımda, mutluluğumda ve mutsuzluğumda yanımda ve dimdik duran biricik eşim Ali Deniz TURGAY'a sonsuz teşekkür ederim...

İçindekiler

Kabul ve Onay	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Teşekkür	v
Tablolar Dizini	ix
Şekiller Dizini	xii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	xiii
Bölüm 1 Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	6
Araştırma Problemi	7
Sayıltılar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	10
Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları	10
Dönüşümcü Lider	13
Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler	15
Dönüşümcü Liderlik Modelleri	17
Dönüşümcü Liderlik Boyutları	26
Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	32
Dönüşümcü Liderlik ve Demografik Değişkenler Arası İlişkiler	36
Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Çalışmalar	38
Sözleşme ve Sözleşme Türleri	43
Psikolojik Sözleşme	44
Psikolojik Sözleşmenin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler	47

Psikolojik Sözleşme Kuramları	51
Psikolojik Sözleşme Boyutları.....	56
Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri	61
Psikolojik Sözleşme ve Demografik Değişkenler Arası İlişkiler.....	62
Psikolojik Sözleşme ile İlgili Çalışmalar	64
Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinin Eğitim Örgütlerindeki Görünümleri.....	70
Bölüm 3 Yöntem	72
Araştırmanın Türü	72
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	72
Veri Toplama Süreci.....	76
Veri Toplama Araçları.....	76
Verilerin Analizi.....	81
Bölüm 4 Bulgular, Yorumlar ve Tartışma	92
Dönüşümcü Liderliğe Ait Bulgular ve Yorumlar	92
Psikolojik Sözleşmeye Ait Bulgular ve Yorumlar	102
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler	144
Sonuçlar	144
Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar.	144
Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarına İlişkin Sonuçlar	145
Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki	148
Psikolojik Sözleşme Algısının Yordanmasına İlişkin Sonuçlar.....	148
Öneriler	150
Kaynakça.....	152
EK-A: Dönüşümcü Liderlik Veri Toplama Aracı Kullanım İzni	clxxiii
EK-B: Permission to Use Transformational Leadership Scale	clxxiv
EK-C: Psikolojik Sözleşme Envanteri Kullanım İzni	clxxiv

EK-Ç: Permission to Use Psychological Contract Inventory	clxxv
EK-D: Veri Toplama Aracı	clxxvi
EK-E: Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	clxxx
EK-F: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni	clxxxii
EK-G: Etik Beyanı.....	clxxxiii
EK-H: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu	clxxxiv
EK-I: Thesis/Dissertation Originality Report.....	clxxxv
EK-İ: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	clxxxvi



Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Hedef Evren Bilgisi</i>	73
Tablo 2 <i>Hedef Evren ve Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Frekans ve Yüzdeleri</i>	74
Tablo 3 <i>Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları</i>	75
Tablo 4 <i>Veri Toplama Araçlarına İlişkin Sınırlar ve Değerlendirme Aralıkları</i>	77
Tablo 5 <i>Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Boyutlar, Madde Numaraları ve Güvenilirlik Kanıtları</i>	78
Tablo 6 <i>Araştırma Sorularında Kullanılan Veri Toplama Araçları</i>	80
Tablo 7 <i>Veri Toplama Aracının Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine Ait Sonuçlar</i>	81
Tablo 8 <i>Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Dikkate Alınan Sınırlar</i>	83
Tablo 9 <i>Veri Toplama Araçlarının Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri</i>	84
Tablo 10 <i>Güvenilirlik Katsayısı ve Yorumlamaları</i>	85
Tablo 11 <i>DLE için Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri</i>	87
Tablo 12 <i>PSE Öğretmenlerin Okula Karşı Yükümlülükleri Boyutu için Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri</i>	89
Tablo 13 <i>PSE Okulun Öğretmenlere Karşı Yükümlülükleri Boyutu için Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri</i>	91
Tablo 14 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri</i>	92
Tablo 15 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Ait Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi</i>	94
Tablo 16 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Ait Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi</i>	96
Tablo 17 <i>Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri</i>	98
Tablo 18 <i>Branş Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri</i>	99
Tablo 19 <i>Kıdem Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri</i>	101
Tablo 20 <i>Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algıları</i>	102
Tablo 21 <i>Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları</i>	104

Tablo 22	<i>Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri</i>	105
Tablo 23	<i>Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri</i>	106
Tablo 24	<i>Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri</i>	108
Tablo 25	<i>Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri</i>	109
Tablo 26	<i>Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri</i>	110
Tablo 27	<i>Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları</i>	112
Tablo 28	<i>Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri</i>	113
Tablo 29	<i>Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri</i>	114
Tablo 30	<i>Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri</i>	116
Tablo 31	<i>Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri</i>	117
Tablo 32	<i>Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri</i>	118
Tablo 33	<i>Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Türüne İlişkin Algıları</i>	120
Tablo 34	<i>Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri</i>	121
Tablo 35	<i>Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri</i>	122
Tablo 36	<i>Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri</i>	123
Tablo 37	<i>Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri</i>	124
Tablo 38	<i>Kıdem Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri</i>	125
Tablo 39	<i>Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları</i>	126
Tablo 40	<i>Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri</i>	127
Tablo 41	<i>Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri</i>	128
Tablo 42	<i>Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri</i>	129
Tablo 43	<i>Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri</i>	130
Tablo 44	<i>Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri</i>	131
Tablo 45	<i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki</i>	132
Tablo 46	<i>Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sözleşme Algısını Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları</i>	135
Tablo 47	<i>Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda İşlemsel Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular</i>	137

Tablo 48 Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda İlişkisel Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular	138
Tablo 49 Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda Dengeli Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular	140
Tablo 50 Okul Yükümlülükleri Boyutunda Geçişsel Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular	142



Şekiller Dizini

Şekil 1 <i>Dönüşümcü Liderlik: Üç Perdelik Oyun (Tichy & Devanna, 1986, s.29)</i>	22
Şekil 2 <i>Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Adapted from Avolio, 1999; s.53)</i>	25
Şekil 3 <i>Çevresel Değişim ve Esnek Yönetim Anlayışı (Li, Zhan, & Lu, 2016, s. 77)</i>	35
Şekil 4 <i>Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Kavramsal İlişki (Podsakoff ve arkadaşları (1990, s. 10)</i>	42
Şekil 5 <i>Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğinin Öğretmenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisi Üzerine Teori Modeli (Dumay & Galand, 2012, s. 710)</i>	42
Şekil 6 <i>Psikolojik Sözleşme Modeli. (Guest, 1998)</i>	51
Şekil 7 <i>Sosyal Takas İlişkisi Modeli (Adapted from Shore & Barksdale, 1998,s.734).....</i>	53
Şekil 8 <i>Düzenleme Modeli (Rousseau, 2000, s. 33)</i>	57
Şekil 9 <i>DLE Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları</i>	86
Şekil 10 <i>PSE Öğretmenin okula Karşı Yükümlülükleri Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları</i>	88
Şekil 11 <i>PSE Öğretmenin okula Karşı Yükümlülükleri Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları</i>	90

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi (One- Way Analysis of Variance)

CR: Contingent Reward

CFI: Comparative Fit Index. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

DLE: Dönüşümcü Liderlik Envanteri

GFI: Goodness-Of-Fit Index. İyileştirilmiş Uyum İndeksi

LF: Laissez-Faire Leadership

MBE: Management-by Exception

MBE-A: Active form of management-by Exception

MBE-P: Passive form of management-by Exception

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

NFI: Normed Fit Index. Normlaştırılmış Uyum İndeksi

PSE: Psikolojik Sözleşme Envanteri

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation. Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekök.

4I: 1) Idealized Influence; 2) Inspirational Motivation; 3) Intellectual Stimulation; 4) Individualized Consideration

t-Testi : Bağımsız gruplar t-testi (Independent Samples t-Test)

Simgeler

sd: Serbestlik derecesi (Degree of freedom)

ss: Standart Sapma

F: Varyans

n: Örneklem

p : Olasılık değeri (Probability)

r : Pearson Korelasyon Katsayısı

r^2 : Regresyon Katsayısı

t : Hesaplanan t değeri

α : Cronbach Alfa katsayı değeri

β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı

$\bar{X}$: Aritmetik ortalama

$>$: Büyük

$<$: Küçük

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, araştırmanın önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına, temel kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

Gelişen ve değişen dünya beraberinde getirdiği yeniliklerle insanları etkisi altına almıştır. Bu yenilikler insanların ihtiyaçlarında ve beklentilerinde değişiklikler meydana getirmiştir. Doğal olarak insan kaynağından en çok yaralanan örgütlerin de değişime uğraması kaçınılmaz bir hal almıştır. Özellikle örgütlerde, iş verenler ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkisi farklılık göstermiştir (Baker, 2009). Örgütlerde eski geleneksel bakış açıları sorgulanmaya başlanmış ve bu durum yerini yeni kültürler bırakmıştır. Psikolojik sözleşme ise zamanın ruhunu özenle yakalayan bir sözleşme türü olarak ortaya çıkmıştır (Guest, 1998).

Psikolojik sözleşme terimini ilk kez tanımlayan kişi Argyris'tir. Psikolojik sözleşme Argyris (1960) tarafından çalışanlar ile iş verenleri arasındaki hemfikir olabilme uyumu olarak ifade edilmektedir. Rousseau (2000) ise psikolojik sözleşmeyi bir kurumda yer alan her üye ile yöneticiler ve diğer üyeler arasında her zaman var olmuş, yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlamaktadır. Bu beklentiler, çalışanlar için işe alındıktan sonra maaş, çalışma saati, sosyal haklar gibi beklentileri ima ederken, iş veren için kuruma sadık kalma, motivasyon ve kurum için elinden gelenin en iyisinin yapılması gibi ince beklentileri kapsamaktadır (Schein, 1980). Rousseau ve arkadaşlarına göre (Rousseau & Parks, 1993) psikolojik sözleşme "işlemselden" "ilişkisele" uzanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, psikolojik sözleşme terimlerinin çok boyutlu olduğunu ve genellikle iki boyutla karakterize edildiğini göstermektedir (Lincoln & Jon, 1979). Ancak bazı araştırmalar farklı boyutlar da ortaya koymaktadır. Örneğin, Rousseau ve Tijoriwala (1998) tarafından yapılan örnekleme Amerikalı hemşirelerden oluşan çalışmada üç tür psikolojik sözleşme gözlemlenmektedir. Bu yeni boyut işlemsel ve ilişkisel yanında takım oyuncusu olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin "işlemsel" boyutu, kısa vadeli ve paraya dönüştürülebilen davranışları içerirken, "ilişkisel" boyutu sadakat ve iş

güvencesi gibi daha uzun vadeli davranışları içermektedir (Millward & Hopkin, 1998). Takım oyuncusu ise; bu iki genel boyutun karışımı olarak tanımlanmaktadır.

Rousseau ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları araştırmadan da yola çıkarak psikolojik sözleşmenin boyutları hakkında araştırmacıların üzerinde mutabık kaldığı kesin bir sonuç yoktur. Çünkü psikolojik sözleşme ihtiyaçlara göre değişebilen ve sürekli müzakere edilmesi gereken, dinamik bir sözleşme türüdür. Sözleşmeyi oluşturan beklentiler kişinin yaşına, tecrübesine, kurumun ise ilerlemesi ya da gerilemesine göre değişiklik göstermektedir (Schein, 1980). Kısacası, psikolojik sözleşme zaman kavramına göre gelişmektedir. Sadece zaman değil mekân kavramı da psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Eğitim kurumları psikolojik sözleşmede zaman ve mekân faktörlerinden en çok etkilenebilecek olan kurumlar arasındadır.

Eğitim kurumlarının önemli çalışanı olarak öğretmenlerin psikolojik sözleşme olgusundan beklentileri meslekte geçirdiği yıla, yaşadığı deneyime göre değişmektedir. Aynı zamanda okulun yer aldığı mekân da eğitim çalışanlarının psikolojik sözleşmeden beklentisini değiştirmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri hem kurum ile arasındaki ilişkiye hem de yöneticisi ile arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yasal sözleşmeler, öğretmenle kurum arasındaki ilişkiyi kapsarken; sorumluluklar ve beklentiler öğretmenle müdür arasındaki ilişki içerisinde gerçekleşmektedir. Yasal sözleşmelerde çalışanların çalışma şartları bellidir. O halde öğretmen işe başlarken yasal sözleşmeyi kabul etmiş sayılır (Cullinane & Dundon, 2006). Okul içerisinde ihtiyaca göre öğretmenlerin beklentisi, okula bağlılıkları ve sadakatleri ise yazılı olmayan ve yöneticileri ile aralarındaki ilişkidir. Bu örgütsel davranışların oluşumunda ise yöneticiler etkilidir (Meyer & J.Allen, 1991). Argyris (1960) yöneticilerin çalışanlarına karşı hoş görülmesi durumunda çalışanların şikayetlerini azaltıp, örgütün hedeflerine katkı sağladığından bahsetmektedir. Yöneticinin hoşgörülü tutumu öğretmenin örgütsel davranışı üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle psikolojik sözleşme olgusu öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını etkilemektedir (Jianwu Zhou, 2014). Argyle (1989) ise psikolojik sözleşme modelinin, örgütsel bağlılık kavramının üzerinde açıklayıcı veya tahmin edici öneme sahip

olduğu söylenmektedir. Mayer ve Allen (1991) çalışanların değerlerini paylaştıkları kurumlara bağlı kaldıkları ve bunun karşılığında kurumların başarısı için çabaladıkları ifade etmektedirler. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda eğitim kurumlarında başarının öğretmenlerin kuruma bağlılıkları ile ilişkili olduğu aşikârdır. Ayrıca Kusman (1992) tarafından da ifade edildiği gibi öğretmenin örgütsel bağlılığı ile eğitimde başarı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Eğitim sektörü, içerisinde önemli insan kaynağı barındıran aynı zamanda toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü (Şişman & Gümüüş, 2014) yetiştiren en önemli kurumdur. O halde topluma “insan gücü” kazandıracak eğitim gibi önemli bir sektör için psikolojik sözleşme önemli bir olgu olarak düşünülmelidir. Yönetici olarak okul müdürleri ve çalışan olarak öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri, eğitim gibi önemli bir kurumun yakın ve uzak hedeflerine ulaşmasında etkili olmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde ise sağlıklı bir çalışma ortamı etkili olacaktır. Sağlıklı çalışma ortamı ise psikolojik sözleşme olgusuyla gerçekleşmektedir.

Yöneticiler sadece öğretmen davranışlarını değil aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşmasını da etkileyebilmektedir. Çünkü örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en önemli etken çalışanların çağın gereksinimlerine göre yönetilmesinden geçmektedir. Yöneticilerden bir kurumu yönetmekten ziyade çalışanlarını modern bakış açısıyla yönlendirebilen liderler olmaları beklenmektedir. Çünkü yöneticiler kendileri için çalışan insanlara sahipken, liderler çalışanlarıyla beraber çalışan ve kendilerini takip eden insanlara sahiptir (Bertocci, 2009). Lider, çevresini etkileyebilen ve onları doğru motivasyonla yönlendirebilen kişidir (Morgan, 2020). İyi ve etkili bir lider çalışanların psikolojik sözleşmelerini en iyi şekilde etkileyebilmektedir. Liderler çalışanlarını motive etmesi ile psikolojik sözleşmenin en önemli yapı taşını oluşturacak kişilerdir (Rousseau, 2004). O halde liderlerin psikolojik sözleşmeyi yönetmede ve örgütün hedeflerini yerine getirmede en etkili kişiler olduğu aşikardır. Diğer bir deyişle, yeni istihdam ilişkisini yönetecek olan yöneticilerden modern yönetim anlayışı beklenmektedir. Modern yönetim anlayışı geleneksel anlayıştan farklılık göstermektedir. Sert kurallar içermemekte ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutmaktadır. Çünkü bu anlayışa

göre çalışanların bireysel farklılıkları, isteklerini ve örgütten beklentileri karşılanması halinde çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında daha istekli (McGregor, 1960) olacakları düşünülmektedir.

Dönüşümcü lider tam olarak modern yönetim anlayışından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bass'a göre (1985, s. 15) dönüşümcü lider çalışanın ihtiyacını karşılamakla kalmayan aynı zamanda Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre etkilenenleri daha düşük bir ihtiyaçtan daha yüksek bir ihtiyaç seviyesine yükseltmeye çalışabilen liderdir. Bu lider başlangıçta yapması beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass; 1985). Modern yönetim anlayışına sahip bu liderlerin yönetimde yer almalarını bekleyen görüşler bulunmaktadır (Alsaeedi & Male, 2013).

Alan yazın taramalarında psikolojik sözleşme olgusunun ulusal alanda daha çok psikoloji ve işletme bölümleri tarafından ele alındığına rastlanılmıştır. Elde edilen çalışmalarda psikolojik sözleşmenin farklı değişkenlerle ele alındığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme konusunun; sözleşmenin ihlali (Dirican, 2020; Güneş, 2020; İşçi, 2010) örgütsel davranış (Mimaroğlu, 2008); örgütsel bağlılık (Can, 2011; Türker, 2010), iş doyumu; (Keskin, 2016); örgütsel sessizlik (Köksal, Eroğlu, & Yapar, 2018) ve örgütsel şeffaflık (Üçler, 2018) gibi değişkenlerle araştırıldığı görülmüştür.

Psikolojik sözleşme olgusunu uluslararası alanda ele alan pek çok araştırma yer almaktadır. Psikolojik sözleşme konusunun salt biçimde ele alındığı (Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998; Guzzo ve arkadaşları, 1994; Herriot ve arkadaşları, 1997; Rousseau, 1995;), örgütsel vatandaşlık konularıyla ele alındığı (Hui & Rousseau, 2004), örgütsel bağlılık değişkeni ile birlikte ele alındığı (Behery, 2012; Maia & Bastos, 2019; Tsui ve arkadaşları, 2013), reform etkileri (Hicks, 2007) psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte ele alındığı; (Knights & Kennedy, 2005; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 1998) görülmektedir.

Buna ek olarak alan yazın taramalarında dönüşümcü liderlik konusunu ulusal alanda ele alan pek çok çalışma vardır. Bu çalışmalardan bazıları dönüşümcü liderliği; örgütsel

vatandaşlık ve örgütsel adalet (Arslantaş & Pekdemir, 2007); problem çözme becerisi (Ulaş, 2010) gibi değişkenlerle alırken, bazı çalışmalarda salt biçimde (Eraslan, 2011) ele alındığına rastlanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık (Çetin & Aydın, 2012); iş doyumu (Tok & Bacak, 2013) öğretmen motivasyonu (Aksel & Cevat, 2018); psikolojik sermaye (Yalçın ve arkadaşları, 2018); örgütsel sosyalleşme (Turan, 2019); örgütsel adanmışlık (Şahin B. , 2020); örgütsel sinizm (Başaran, 2020); gibi farklı değişkenlerle beraber incelendiğini görülmüştür.

Ayrıca uluslararası alan yazında dönüşümcü liderliğin eğitim üzerinde yapıldığı çalışmalar oldukça fazladır. Dönüşümcü liderliğinin okul iklimine etkisi (Leithwood, 1990); öğretmen eğitimi (Sergiovanni, 1990); öğrenci başarısına etkisi (Sagor, 1992); öğretmen iş doyumu (Bogler, 2001; Hukpati, 2009); örgütsel bağlığa (Ross & Gray, 2006); öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Nguni ve arkadaşları, 2006); güven (Zeinabadi & Rastegarpour, 2010; Podsakoff ve arkadaşları, 1990), motivasyon (Dumay & Galand, 2012) gibi değişkenlerle ele alındığına rastlanmıştır. Ayrıca Elioptou ve Ioannou (2016), 2000 yılından sonra, uluslararası platformda dönüşümcü liderliğin daha çok öğretmen iş tatmini, öğrenme motivasyonu, lidere güven ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle birlikte ele alındığını destekleyen bir çalışma ortaya koymuşlardır.

Alan yazında uluslararası alanda liderlik ile psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen çalışmalar (McDermott ve arkadaşları, 2013) yanında dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen çalışmalar da yer almaktadır (Garwal & D'Souza, 2012). Dönüşümcü liderliği psikolojik sözleşme ihlali ile ele alan çalışmaya rastlanmıştır (Epitropaki, 2003) . Diğer taraftan ulusal alanda psikolojik sözleşmeyi farklı liderlik türleri ile ele alan çalışmalar (Burgaz & Koçak, 2017; Özdemir & Demircioğlu, 2015) yer alsa da psikolojik sözleşme ve dönüşümcü liderlik ilişkine bakan sınırlı sayıda çalışma gözlemlenmiştir (Er, 2016). Ancak alan yazın taramalarında dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme ilişkisi üzerine liselerde görünümünün nasıl olduğuna dair bir araştırmaya rastlanmamıştır. Er (2016) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisini ortaokullardaki görünümü ile ele almıştır. Bu sebeple bu araştırmada bu iki değişkenin liselerdeki görünümünün ele

alınmasına karar verilmiştir. Meslek lisesi seçiminde ise araştırmacının gözlemleyerek edindiği tecrübeler sebep olmuştur. Literatürde bu boşluktan hareketle çalışmada lise öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme ilişkisine dair görüşlerinin incelenmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde değişen yaşam koşulları, teknoloji ve üzerine bireysel farklılıklarımız bir konuya bakış açımızı değiştirmektedir. Her alanda geleneksel anlayışlar yerini modern anlayışlara bırakmaktadır. Çevresinden aldığı enerjiyle yeni toplumlara ışık tutan örgütlerin de açık bir sistem (Katz & Kahn, 1967) olarak değişimlerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgüt yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışına sahip olması 21. yüzyılda kendilerinden beklenen rolleri karşılayamamaktadır (Özdemir, 2018). Oysaki Örgütlerin en değerli kaynağı olan insan yönetiminin geleneksellikten uzak, modern yönetim algıları ile yönetilmesi beklenmektedir. Çünkü örgütlerin hedeflerine ulaşması insan kaynağının niteliği ile ilişkilidir. Yöneticilerin örgütün hedefini yerine getirecek insan kaynağını bir makine gibi görmesi değil, modern yönetim yaklaşımına uygun olarak çalışanlarının bireysel farklılıklarını gözetmesi gerekmektedir. Böylece ihtiyacı karşılanan çalışan işe daha sıkı sarılacak ve örgütü hedeflerine ulaştırmakta daha istekli davranışlar sergileyecektir.

Çalışanlar üzerindeki bu yaklaşım aynı zamanda yönetici ile çalışan arasında sadakat duygusunun gelişiminde yardımcı olacak ve sosyal takas ilişkisi ortaya çıkaracaktır. Bu takas ilişkisi ise psikolojik sözleşmenin bir çeşidi olarak Johnson ve Kelly (2003) tarafından tanımlanmıştır. Schein (1980, s. 22) psikolojik sözleşme kavramını bir kuruluşun her üyesi ile çeşitli yöneticiler ve o kuruluştaki diğerleri arasında her zaman işleyen yazılı olmayan bir beklentiler kümesi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda psikolojik sözleşme kavramı üzerinde tanımlaması bulunan Homans (1961) sosyal takas teorisinden bahseden kişiler arasındadır. Buradan hareketle dönüşümcü liderliğin modern yönetim anlayışı ve bu liderliği oluşturan boyutlarının (İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel etki, bireyselleştirilmiş düşünce), yönetici ile iş veren arasındaki yazılı olmayan psikolojik sözleşme düzeylerini olumlu

etki oluşturması beklenmektedir. Bu araştırmanın amacı; m¼d¼rlerin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik davranışının ¼ğretmenlerin psikolojik s¼zleřme d¼zeyine etkisini araştırmaktır. Eğitim kurumu toplumu oluşturan en temel ¼ğelerin başında gelmektedir. Eğitim kurumunun hedeflerini gerçekteştirmesi ile topluma ve geleceğe katkı sağlayacağı açıktır. Kurum hedeflerini gerçekteştirmesi için ¼rg¼t içinde çalışanların sağlıklı ortamda ve sağlıklı bir psikoloji ile çalışmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın ¼nemi, eğitim kurumlarında y¼netici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi dengede tutacak olguların ilişkisini daha somut şekilde ortaya koymaktır.

Araştırma Problemi

Resmi orta¼ğretim kurumlarındaki okul y¼neticilerinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik davranışları ile ¼ğretmenlerin psikolojik s¼zleřme d¼zeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler

Yukarıda bahsedilen araştırma problemine bağlı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aran mıştır.

1. ¼ğretmenlerin g¼r¼řlerine g¼re okul y¼neticilerinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik davranışı nasıldır?
2. Okul y¼neticilerinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik davranışlarına ilişkin ¼ğretmen g¼r¼řleri
 - a) Cinsiyete
 - b) Yaşa
 - c) Eğitim durumuna
 - d) Branşına
 - e) Kıdeme g¼re anlamlı fark g¼stermekte midir?
3. ¼ğretmenlerin psikolojik s¼zleřmeye ilişkin g¼r¼řleri nelerdir?
4. Psikolojik s¼zleřmeye ilişkin ¼ğretmen g¼r¼řleri
 - a) Cinsiyete

- b) Yaşı
- c) Eğitim durumuna
- d) Branşına
- e) Kıdeme göre anlamlı fark göstermekte midir?

5. Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Dönüşümcü liderlik, psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Sayıtlılar

1. Katılımcılar ölçekte yer alan sorulara içten ve samimi cevap vermişlerdir.
2. Kullanılan veri toplama araçları, araştırma değişkenlerini ölçebilme yeterliliğine sahiptir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma Ankara ili milli eğitim bakanlığına bağlı resmi meslek liseleri ile bu kademedeki görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.
2. Bu araştırma verileri 2021-2022 eğitim- öğretim yılını kapsamaktadır.

Tanımlar

Lider: Çevresini etkileyebilen ve onları doğru motivasyonla yönlendirebilen (Morgan, 2020), başkalarının davranışını değiştirebilen (Güçlü, 2021), kişidir.

Dönüşümcü Lider: Takipçilerini hem olağanüstü sonuçlar elde etmeye hem de bu süreçte kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeye teşvik eden ve ilham veren kişilerdir (Bass & Riggio, 2006, s. 3-43).

Psikolojik Sözleşme: Kurumda yer alan çalışanın hem yöneticisi hem de diğer çalışanlarla arasındaki ilişki ve beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Bu beklentilerin çoğu örtüktür ve kişinin değer duygusunu içerir (Schein, 1980).

Okul: Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede yer alan resmi meslek liselerini ifade etmektedir.

Öğretmen: Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede yer alan meslek liselerinde görev yapmakta olan öğretmenleri ifade etmektedir.



Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik üzerine geniş bir bakış açısı ile dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çeşitli tanımlara, tarihsel gelişimine, neden, sonuçlarına, boyutuna ve bu liderliğe ilişkin kuramlara yer verilmiştir.

Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Lider, liderlik şimdiye kadar yapılan araştırmalar ve hala devam eden çalışmalarda yer almasından dolayı geçmişten günümüze tanımlanmaya çalışılmış ve araştırmacıların dikkatini çeken bir kavram olmuştur. Tarih boyunca lider ve liderlik konuları üzerine yapılan çalışmalar bu kavrama değer verilmesinin somut kanıtı olarak gösterilebilmektedir (Güçlü, ve diğerleri, 2021). Liderlik, 1950'li yıllara kadar geleneksel bakış açısıyla, doğuştan gelen bir kazanım olarak ele alınmıştır. Bu düşünce liderliğin sonradan gözlemlenerek öğrenilebilecek bir kavram olduğunu idea eden davranışçı, durumsal ve yeni liderlik yaklaşımları ile geçerliliğini yitirmiştir (Yukl, 1994). Yeni gelişmeler ve değişimler liderlik üzerine araştırma yapılmasını gerektirmiştir. 1930-1940 araştırmaları liderlerin kişisel özelliklerini araştırırken, 1940 ve 1960'lı yıllarında liderlerin kişilikleri değil davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. 1960 ve 1980'li yıllarda ise çalışmalarda modern yönetim anlayışı üzerine odaklanılmıştır. 1980'li yıllarda değişim ve gelişimle birlikte daha modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı da modern çağın gerekliliğine uygun liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır (Güçlü, 2021; s.13).

Liderlik araştırmaları Daresh (2001) tarafından büyük adam, özellik kuramı, davranış kuramı, durumsallık yaklaşımı olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Son zamanlarda liderlik üzerine yapılan çalışmalarda yeni yaklaşımlar ile modern yönetim tarzına uygun liderlik türlerine vurgu yapılmaktadır (Güçlü, 2021, s.22). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ise yeni yaklaşımlar etkili olmuştur.

Büyük Adam Yaklaşımı

Liderliğin öncelikle bir bireyin kişiliği tarafından belirlendiğini öne süren psikolojik temelli bir yaklaşımdır. Liderliğin doğuştan geldiğine inanılan bir kuramdır. Bu sebeple tarihteki lider kişilerin davranışlarının rehberlik edeceğine inanılmaktadır. Fakat bu yaklaşım dezavantajlara sahiptir. Birincisi rol model olarak hiçbir zaman tek bir "harika insan" bulamayız, çünkü her birey farklı yaşam koşullarına sahiptir. Örneğin, Abraham Lincoln'un hayatını okumak, onun izinden gitmemizi sağlamaz, çünkü onun davranışı ve kariyeri 19. yüzyılda şekillenmiştir (Daresh, 2001; s.107). İkinci sınırlama ise cinsiyet farklılığı yer almaktadır. Tarihsel olarak, erkeklikle sınırlanan liderlerden kadınların ilham alması olanaksızdır. Asıl olan bir problemle yüzleşmenin yeni yollarını daha etkin bir şekilde keşfedebilmektir. Asıl olan ilham aldığın bir kahramanın aynı sorunlarla yüzleşmiş olduğunu far etmek ve "ilham alınan kişi bu problemle karşılaşsa nasıl başa çıkabilirdi?" sorusuna yanıt verebilmektir (Shakeshaft, 1989). Açıkçası rehberlik için sadece başkalarının geçmişteki davranışlarına güvenmek yararsızdır (Daresh, 2001; s.107).

Özellik Kuramı

Liderliğin belirli bir fiziksel ve kişilik özelliği olduğunu savunan ilk liderlik kuramıdır (Colbert ve diğerleri, 2012). Özellik teorileri, bireylerin liderlik özelliklerinin kalıtsal olduğunu ve kişiliklerinin bir parçası olduğunu varsaymaktadır (Allen, 1998). Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, Napoleon ve Hitler gibi tarihteki bazı liderler incelenmiş ve bu liderlerin bazı benzersiz ve doğuştan gelen liderlik nitelikleri nedeniyle etkili oldukları fark edilmiştir. Bu nedenle, onları diğerlerinden ayıran kişisel özelliklerini ortaya çıkarmak için farklı çalışmalar yapılmıştır (Northouse, 2007). Fakat zamanla fiziksel ve kişilik özelliklerine göre aynı tarzda yönetici almanın faydasız olduğu anlaşılmıştır. Örneğin; Pierce ve Newstrom (2000) birçok araştırmacının etkili liderliğin bireysel özelliklerini ortaya koyduğunu, ancak hiç kimsenin liderlik başarısını tahmin edemediğini ve liderlik başarısını öngören kesin özellikleri tespit edemediğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, Horner (1997) özellik teorilerinin belirli bir durumda liderin

etkinliğini etkileme eğiliminde olan çevresel ve durumsal faktörleri göz ardı ettiğini vurgulamıştır.

Davranış Kuramı

Bu yaklaşım başarılı ve başarısız liderler arasında korelasyon çalışmasına dayanmaktadır. Davranış kuramında başarılı liderlik davranışları iki alt kategoride incelemektedir. Birinci kategoride, başarılı liderlerin zamanlarını nasıl harcadıklarına odaklanılmıştır. İkinci kategori ise etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştırma yönetimi ile başarılı liderlerin davranışları sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Liderlikte bireysel özelliklerin araştırılması yetersiz görülmüş ve davranışlarına odaklanan incelemeler yapılmıştır. McGregor'un X, Y Teorileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli bu kuramın önde gelen temsilcileridir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları bu kuramda öncülük eden çalışmalardır. Araştırma sonuçlarına göre iki tip liderlik davranışı ortaya çıkarılmıştır. Birincisi insana yönelmiş liderlik tipidir. Bu tarz liderler çalışanlarına bireysel olarak değer veren liderlerdir. İkinci tip liderler ise, göreve odaklanmış, örgütün hedefini çalışanlarından önce tutan lider tipidir (Likert, 1967 s. 44,45). Durumsal yaklaşımda dış değişkenlerin göz ardı edilmesi eleştirilere sebep olmuştur.

Durumsallık Yaklaşımı

Davranışçı kuramın liderlik davranışlarını tanımada yetersiz kaldığını düşünerek oluşturulmuş bir kuramdır. Bugün geçerliliği olan ve başvuru bir kuram olarak yerini almıştır. Durumsallık yaklaşımına göre tek bir doğru yol imkansızdır. Liderlerin duruma göre strateji geliştirerek çevrelerine ve içinde bulundukları duruma göre davranışları beklenmektedir (Yukl, 1994, s:13,14). Bu kuram bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde durmaktadır. Örgüt yapısı bağımlı değişken iken çevreden ve dışarıdan gelen koşullar bağımsız değişken olarak görülmektedir. Bu açıdan durumsallık kuramı çağdaş yönetim kuramının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bugün bile etkinliği göz ardı edilememiştir. Çevre ve hedeflenen eğitim politikaları gibi dış, bağımsız etkenler yönetici ve öğretmenlerin yeni roller, özellikler ve yeterlilikler kazanmasını gerektirmektedir. Örgütler birer sistem olarak görülmüş ve klasik ve

neo-klasik yaklaşımlar birlikte ele alınmıştır (Ünal, ve diğerleri, 2020). Kısacası her ortamda etkili olabilecek bir liderlik davranışının olmaması bu yaklaşımın eleştiri sebebi olmuştur (Hersey & Blanchard, 1997). Durumsallık yaklaşımında önemli çalışmalar yer almaktadır. Örneğin; yol amaç kuramı, Fiedler'in durumsallık kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif durumsallık kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı önde gelen çalışmalardır. (Cascio, 1982).

Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Bu yaklaşım türü diğer üç temel kuramın eksikliklerini dile getirmektedir. Çünkü liderlik gibi zaman ve mekândan etkilenen kavramın kesin tanımını yapmak zordur. Çağın gereksinimine göre değişim gerektiren yönetim anlayışı ve çalışan ihtiyaçları yeni ve modern teorileri gerekli kılmaktadır. McGregor Burns (1978) ile tartışılmaya açılan ve 1900 yıllarda üzerine ağırlık verilen liderlik çalışmaları merkezine dönüşümcü liderliği olarak gerçekleştirilmiştir. Bu liderliğin; ahlaki, kültürel boyutları yanında vizyon, misyon ve ileri görüşlü olmaları üzerinde durulmuştur. Ayrıca Avolio liderliğin tanımı yaparken dönüşümcü liderliği merkeze alarak yapmaktadır. Ona göre Liderlik, takipçilerin liderleriyle özdeşleşmeye ve onları taklit etmeye çalıştıklarında ideal hale gelmektedir. Lider doğru hamlelerle takipçilerine ilham verebilmektir. Özünde, insanları vizyona ulaşmaya yönlendiren özdeşleşim vardır. Liderlik entelektüel olarak teşvik edicidir, yalnızca diğer insanların bakış açılarını değil aynı zamanda kendi bakış açılarını, hatta en köklü olanları bile sorgulama becerilerini geliştirmektedir ve takipçilerine bu sorgulamayı öğretebilmektedir. Son olarak, liderlik bireysel olarak düşünülüp ve takipçilere koçluk sağlamaktadır (Avolio, 1999).

Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik pek çok önemli isim tarafından tanımlanmıştır ve genel olarak yapılan tanımlar birbirine benzerlik göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin tarihi karizmatik liderliğe dayanmaktadır (Bass & Riggio, 2006, s. 3-43). Karizmatik liderliğin tanımı Max Weber tarafından kavramlaştırılmıştır (Özdemir, 2018, s. 214). İlk olarak St. Paul tarafından "manevi armağanları" tanımlamak için kullanılan karizma kelimesi Alman sosyolog Max Weber

tarafından bilinçli olarak ilk defa olağanüstü liderlik veya otoriteye atıfta bulunmak için kullanmıştır (Encyclopedia, 2018).

Dönüşümcü liderlik çok eski zamanlara dayanmamasına rağmen köken olarak karizmatik liderlik kuramına dayanmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik bazı önemli isimler tarafından karizmatik liderliğin modern hali olarak tanımlanmaktadır (Avolio & Yammarino, 2013). Ayrıca karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin bir parçası olarak tanımlayan çalışmalar da yer almaktadır (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderliğin tanımı ilk olarak Burns (1978, s. 20-22) tarafından siyasi liderler üzerinde tanımlansa da zamanla örgütsel psikolojide de kullanılan bir kavram olarak kabul edilmiştir. Bernard M. Bass (1985), Burns'ün (1978) çalışmasını, dönüşümcü liderliğin altında yatan psikolojik mekanizmaları, nasıl ölçülebileceğini ve çalışan performansını nasıl etkilediğini açıklayarak kavramın daha da genişlemesine yardımcı olmuştur. Bir liderin dönüşümcü lider olup olmadığı takipçileri üzerinde bıraktığı etki ile anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçileri üzerinde güven, sadakat, hayranlık ve saygı duyguları hissettirerek takipçilerinin kendisi üzerinde olumlu duygulara sahip olmasını sağlamaktadır. İzleyenlerini motive ederek kişisel kazançtan çok onların vizyon edinmelerini sağlayarak bir kimlik oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Bennis ve Nanus (1986) çalışmalarında dönüşümcü liderliği ele almış önemli isimlerdendir. Çalışmalarına esin kaynağı olan önemli isimlere; John Gardner, Donald Michael ve James MacGregor Burns'e vurgu yapmışlardır. Bennis ve Nanus' a göre dönüşümcü lider vizyonu ve değerleri çalışanlarına net bir şekilde yansıtabilen bir liderdir. Dönüşümcü lider, Tichy & Devanna (1986) tarafından örgütleri değiştirmekle kalmayan ayrıca değişim gerekliliğini vurgulayan ve bunun için uğraşan lider olarak tanımlanmıştır. Dönüşümcü lider, çalışanların normlarını ve değerlerini dönüştüren liderlik davranışı olarak tanımlanır ve böylece lider, çalışanları kendi beklentilerinin ötesinde performans göstermeye motive etmeyi başarabilmektedir (Yukl, 1994).

Örgütler, değişme ayak uydurabilmek için kendi dönüşümünü yaşayan liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlarına kendilerini keşfetme imkânı sunan, karşılıklı ilişkilerde uyum

halinde olan, meslektaşlarını bireysel olarak önemseyen ve onlarla çalışabilme kabiliyeti olan liderler örgütü başarıya götürecek liderler olarak düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler olmadan örgütlerin ihtiyaç duydukları nitelikli insan gücünü bulmakta zorluk yaşayacakları düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik, yöneticilerin çalışanlarının çıkarlarını gözeterek desteklediklerinde, grubun amaç ve misyonu hakkında farkındalık oluşturdıklarında ve bu farkındalığı kabul ederek çalışanlarını tüm grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya motive ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Rolls, 1995). İnsanların enerjilerini stratejilere aktarmalarını sağlayan liderlik türüne dönüşümcü liderlik denir. Kouzes ve Posner (2007), liderliği bir kişilik değil davranış olarak tanımlamıştır. Lider başarılı olmak istiyorsa bazı uygulamalarda bulunmalıdır. Bunlar; takipçilerine bir model olmak, ortak bir vizyon oluşturmak; mevcut duruma meydan okumak, başkalarını harekete geçirmek; cesaretlendirmek gibi davranışları kapsamaktadır.

Dönüşümcü Liderliğin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında çeşitli etkenler rol oynamaktadır. Özellikle çağın gerekli kıldığı yenilikler yanında dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına neden olan çeşitli faktörler de yer almaktadır. Dönüşümcü liderliği etkileyen bazı faktörler aşağıda ele alınmıştır.

Kriz Ortamı

Büyük belirsizlik dönemlerinde ve kriz olaylarında, kuruluşlardan değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılamaları ve hızlı bir şekilde değişime uyum sağlamaları beklenmektedir. Kuruluşlar, ancak dalgalanan ortamlarının ihtiyaçlarını karşılayan bir liderlik modelini benimseyerek uzun vadeli başarı elde edebilmektedirler. Dönüşümcü lider örgütsel öğrenmeyi teşvik eden ve kriz dönemleri boyunca örgüte gerekli olan ortamı sağlayabilecek liderdir. Bu liderlik tarzının kriz anlarında etkili olmasının sebebi, kriz ortamlarında bağımsız düşünmeyi sağlayabilmeleri ve kişisel farkındalığı öne çıkarabilmeleridir. Bu sayede takipçilerini güçlü kılmakta ve daha etkili, örgüte bağlı çalışanlarla kriz dönemini en etkili şekilde yürütebilmektedirler (Shadronis, 2013). Buna ek olarak dönüşümcü liderliğin davranışsal bileşenleri, Mumford ve diğerlerine göre (2007) krizin dört özelliğine karşı moderatör görevi

görmektedir. Bunlardan birincisi kriz olayları bir çözüm gerektiren zamanlarda ortaya çıkar ve dönüşümcü lider problem çözebilme yetisi ile krize etkili müdahalede bulunabilmektedir. İkincisi kriz anları yenilik ve sonuçları önceden hissedilebilen öneriler gerektirmektedir. Vizyon özelliği ile dönüşümcü lider geleceğe dair en uygun yol haritasını çizebilecek liderlerdir. Üçüncüsü, kriz anlarında zaman baskısı vardır. Fakat dönüşümcü lider düzensiz bir ortamda takipçileri ile en doğru kararı alabilecek kişiliğe sahiptir. Sonuncusu ve dördüncüsü ise, kriz ortamlarında liderlerin tek başına değil takipçileri ile iş birliği halinde ilerlemesi gerekmektedir. Podsakoff ve arkadaşlarına (1990) göre dönüşümcü lider, “grup amaçlarının kabulünü sağlama” rolü ile çalışanlarıyla birlikte iş birliği içinde olan liderlerdir. Bu özelliği ile yine kriz anlarını etkili yönetebilecek olan liderdir.

Dönüşüm

Örgütler, çıktıları üretmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için çevrelerinden belirli girdileri almaları gereken, çevrelerine bağımlı açık sistemlerdir. Örgütler kültürel normları içerisinde barındıran sistemlerdir. Bu sebeple kültürel içeriğe bağlı bu girdileri bünyelerinde barındırmak zorundadırlar. Örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak için çevreleri ile sağlıklı iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Çevredeki belirsizlikler ile başa çıkabilmek, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için hayati bir unsurdur (Trice & Beyer, 1993). Örgüt üyelerinin çevreleri, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler veya rakiplerin eylemleri nedeniyle değişmektedir. Bu değişim sürecinde örgüt üyeleri birçok belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Hızla gelişen ve değişen çevresel faktörlerle rekabet edebilmek için, örgüt üyelerini bir arada tutabilecek ve bu değişimlerle başa çıkabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır (Trice & Beyer, 1993, s.2). Tichy & Devanna (1986) dönüşümcü liderliğin değişimin kendisinden ortaya çıktığını savunmaktadır. Buradan hareketle dönüşümcü liderliğin dönüşümle ilişkisi, riskli ve köklü değişikliklerde dönüşümcü liderliğe vurgu yapılmasının nedenini ortaya koymaktadır.

Çok Boyutluluk

Dönüşümcü liderlerin dönüşüm, kriz anı, kültürel değişim zamanlarında ortaya çıkmasının nedeni çok boyutlu olmalarına bağlıdır. Dönüşüm sürecinin her aşamasında

başarılı olmanın yolu liderlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim ajanı olarak görmektedirler ve risk almaktan korkmamaktadırlar. Dönüşümcü liderler takipçilerine inanırlar ve kendilerine inanacak şekilde onları eğitirler, esnektirler ve deneyimlerden ders çıkaran yapıları vardır. Ayrıca bilişsel becerileri ile sorunların analizini dikkatlice yapabilme yetisine sahiplerdir. Çok boyutlu yapıları örgüt ile çevre uyumunu denge tutarak başarıya ulaşmalarında etkili olmaktadır (Yukl, 1994 s.363).

Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Mcgregor Burns'un Dönüşümcü Liderlik Modeli

Dönüşümcü liderliğin tanımı ilk defa ortaya koyan James McGregor Burn'e göre (1978, s. 20-22) bu liderlik yaklaşımı daha çok özgürlük, adalet, eşitlik gibi konulara değer vermektedir. Burns bu liderliği çalışanlar için daha yüksek moral ve motivasyon sağlama süreci olarak tanımlanmıştır. Liderliği işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak iki boyutta incelemiştir. İşlemsel lider ile dönüşümcü lider arasındaki en önemli ayrım ise işlemsel lider sosyal takas yoluyla liderlik ederken dönüşümcü lider karşılık beklemeden izleyenlerine kendi liderlik sürecine dahil olmaları için teşvik eden lider olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler takipçileriyle sıkı bağ kurmaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerine kendi çıkarlarından uzak sadece örgüt çıkarlarının göz önünde tutulduğu hissini yaratmaktadır. Fakat işlemci liderin takipçileri ile arasında sosyal takas söz konusudur ve bu durum kısa ömürlü ilişkilere yol açmaktadır. Takipçilerinin başarılı olması halinde terfi, maaş farkı yansıtılmaktadır. Yönetiminde ödül ve ceza sistemi bulunmaktadır (Burns, 1978, s. 63-76). Dönüşümcü lider ile işlemci lideri pek çok yönden karşılaştırdığı kitabında dönüşümcü lideri köklü değişiklikten kaçınmayan, uzun soluklu ve köklü değişiklere giden liderler olarak tanımlarken; işlemci lideri sınırlı ve kısa vadeli hedefleri takip eden, çatışmalarda dengeyi korumaya çalışan ve temel değişimden kaçınmaya çalışan lider olarak ele almaktadır. İşlemci lider dönüşümcü liderin tersine daha genelleştirilmiş, daha köklü, daha dinamik ve daha değişken, istek ve ihtiyaçlara cevap vermeyen lider olarak ele alınmıştır.

Bennis ve Nanus Modeli

Bennis ve Nanus çalışmalarında 90 başarılı şirkette örgüt değişiminde rol alan ve örgütü başarıya ulaştırmış liderlerin ortak özelliklerini araştırmışlardır. Araştırma sonunda ortaya dört liderlik stratejisi çıkarmışlardır. Bunlar;

Vizyon Yolu ile Dikkat. Vizyon yolu ile dikkat başarılı liderlerde gözlemlenen ilk özelliktir. Bu adımda vizyonun önemine vurgu yapılmaktadır. Başarı sağlamış liderlerin ortak özelliklerinden birisi vizyon sahibi olmalarıdır. Bennis ve Nanus bu basamakta vizyonu şu şekilde tanımlamaktadır: Vizyon bazı insanlara takıntı gibi gelebilir fakat bu kavram tam olarak ne istediğini iyi bilmek ve hedefe kitlenmek olarak görülmektedir. Vizyonun canlandırma, ilham verme, amacı eyleme dönüştürme gibi olumlu bir etkisi vardır. (Bennis & Nanus, 1986, s. 27-32).

İletişim Yolu ile Anlam. İletişim başarılı liderlerin en önemli özelliğidir (Towler, 2003). Liderlerin çalışanları teşvik etmek için etkili iletişim kurabilmesi başarılı lider olmalarının en önemli adımıdır (Lee, 2009). Bennis ve Nanus bu stratejik adımda karşılıklı iletişim yoluna vurgu yapmaktadır. Herhangi bir şeyi hayal edebiliyorsanız yapabilirsiniz demektir. Fakat hayal etmek tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Hayallerinizi gerçekleştirebilmek için iletişiminizin iyi olması gereklidir. İletişim olmadan hiçbir şeyin gerçekleşmesini mümkün değildir. O halde iletişim başarılı bir liderde aranan en önemli özelliklerden biridir (Bennis & Nanus, 1986, s. 33-43). Bennis ve Nanus başarılı iletişim için hayallerin somutlaştırılarak anlatılmasını başarılı iletişim yöntemi ile ele almaktadır. Örneğin, bir dönüm araziye 4.840 metre kare olarak tanımlamak yerine yaklaşık olarak bir futbol sahası büyüklüğünde tanımlamak bu metrekare ölçüsüne daha açıklık getirmektedir. Yapılan araştırmada başarılı şirketlerin liderleri soyut konuları deneyimsel referanslarla somutlaştırmada daha yetenekli olarak gözlemlenmiştir. Yapılan araştırmada başarılı şirket liderlerinin soyut kavramları ifade etmede daha etkili olacak resim, grafik gibi açık iletişim araçlarını kullanarak kendilerini ifade edebilme yetisine sahip oldukları ortaya çıkarılmıştır. Bennis ve Nanus bu stratejide şunu vurgulamaktadır; “infoglut” yani aşırı bilgi tek başına anlam ifade etmemektedir. Bu bilgiyi

sunmak ve etkili iletişimle açık hale getirebilmek başarıya giden ilk adımlardandır (Bennis & Nanus, 1986, s. 33-43).

Konumlandırma Yolu ile Güven. Kararlılık olmadan kayda değer de olsa hiçbir şeyin başarılamayacağına vurgu yapılmaktadır. Bennis ve Nanus iyi fikirlerin hemen kabul edilmeme gibi bir durumu olduğunu söylemektedir. Bir fikrin pratikte uygulanabilmesi için sürecinin sabırla, kararlılıkla, cesurca yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerde güven yapıştırıcı etkiye sahiptir. Güvenin ise anahtarı kararlı bir süreçten geçmektir. Gerçek şu ki, çalışanlar öngörülebilir olan, konumları bilinen ve bunu sürdüren liderlere güven duymaktadır. Dünyada hiçbir şey ısrarın yerini alamamaktadır. Liderlik pozisyonu oluşturarak ve daha da önemlisi devam ederek güven oluşturmaktadırlar. Liderler vizyonlarını bir kıyafet gibi edinmekte ve giyinmektedirler. Konumlandırma yoluyla güven yönetimini vurgulamak için çok önemli iki neden vardır. Bunlardan birincisi" örgütsel bütünlük "ile ilgilidir. Bir örgütün bütünlüğe sahip olabilmesi için bir kimliğe, yani kim olduğuna ve ne yapılacağına dair bir algıya sahip olması gerekmektedir. Konumlandırmanın öneminin arkasındaki ikinci neden ise "rotada kalmak" ile ilgilidir. Etkili lider risk almalıdır, örgütsel kültürün temel metabolizmasını yenilemek, zorlamak ve değiştirmek zorundadır. Ancak bu şekilde başarıya ulaşabilmektedirler (Bennis & Nanus, 1986, s. 43-55).

Pozitif Benlik Saygısı Yolu ile Benliğin Yönetilmesi. Bu strateji ana temasında liderliğin insani bir iş olduğunu göstermektedir. Burada rütbe ne kadar yüksekse, girişimin o kadar çok kişilerarası ve insani olduğu anlatılmaktadır. Liderlikte benliğin yönetimi kritiktir. O olmadan liderler yarardan çok zarar verebilmektedir. Beceriksiz doktorlar gibi, beceriksiz yöneticiler de insanları daha hasta ve daha az yaşamsal hale getirebilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda olumlu öz saygı unsuruna dikkat çekilmektedir. Kişinin artı ve eksi yönlerini bilmesi gerekmektedir. Eksik kaldığı yönlerini telafi etmesi ve artı yönlerini geliştirmesi beklenmektedir (Bennis & Nanus, 1986,s.55-65).

Bennis ve Nanus 90 liderle yaptığı araştırmada başarılı liderlerin 5 özelliğini sıralamışlardır. Bunlar;

- İnsanları olmasını istediği gibi değil, oldukları gibi kabul etme yeteneği.
- İlişkilere ve sorunlara geçmişten ziyade şimdiki zamana göre yaklaşma kapasitesi. Geçmiş hatalardan ders alınabileceği kesinlikle doğrudur. Ancak şimdiki zamanı daha az hata yapmaya çalışmak için bir başlangıç noktası olarak kullanmak en doğru yoldur.
- Yakın olanlara, yabancılara ve sıradan tanıdıklara nazik bir şekilde davranabilme yeteneği. Bazen en yakın olduğumuz kişileri hafife alma eğilimindeyizdir. Genellikle onları görmeye ve onlardan fikirlerini duymaya o kadar alışırız ki, onların gerçekten söylediklerini dinleme veya yaptıklarının iyi veya kötü niteliğini takdir etme yeteneğimizi kaybederiz. Bunu önlemek için onları gerçekten dinlemek ve geri dönüt vermek zorundayızdır.
- Risk büyük görünse bile başkalarına güvenme yeteneği.
- Sürekli olarak başkalarının onayı olmadan bir şeyi yapabilme ve ısrarcı olabilme yeteneği (Bennis & Nanus, 1986,s.66-67).

Thichy ve Devanna Modeli

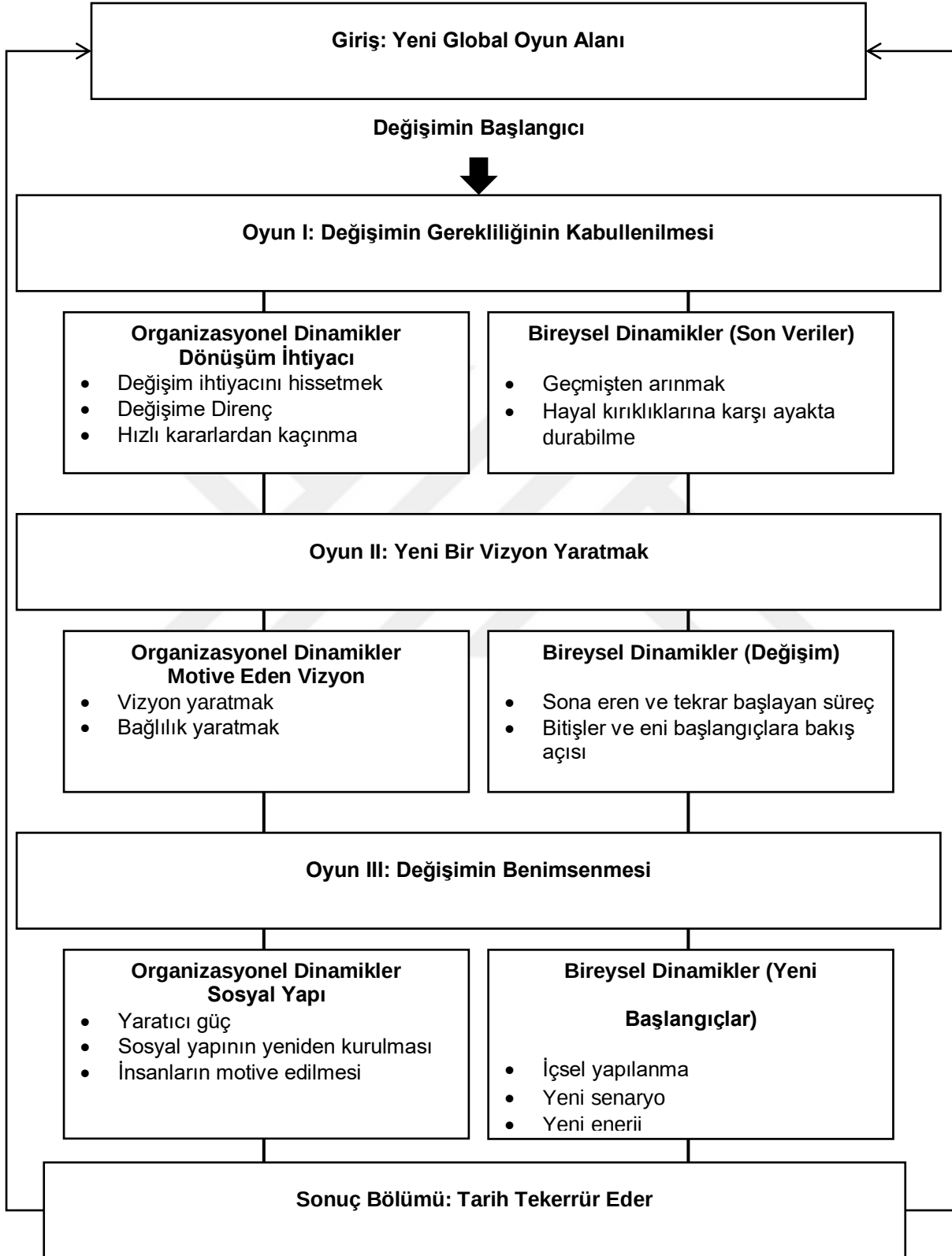
Thich ve Devanna (1986) kitabının ön sözünde değişimden bahsetmektedir. Tichy ve Devanna bu araştırmayı değişimin kendisinin örgütleri nasıl değiştirdiğini ve liderlerin bu dönüşüm sürecinin neresinde etkili olduğunu ortaya çıkartmak için yapmışlardır. Hızlı teknoloji, ekonomik rekabet, sosyal ve kültürel değişimler altında örgütlerin de değişmesi beklenmektedir fakat dönüşümü gerçekleştiremeyen örgütler başarısızlığa mahkûm olarak ele alınmıştır. Çalışma, üç perdelik bir drama şeklinde ortaya koyulmuştur. Dönüşümcü drama paradokslar oluşturmaktadır. Tichy ve Devanna dramadaki paradoksları dört kategoride ele almışlardır. Bunlardan birincisi, istikrar güçler ile değişim güçleri arasındaki mücadele, ikincisi gerçeğin reddi ile kabulü arasındaki mücadele, üçüncüsü korku ve umut arasındaki mücadele ve son olarak yönetici ve lider arasındaki mücadele şeklindedir. Paradokslardan anlaşılacağı üzere bilindik ve geleneksel şekil ile yenilik arasındaki mücadeleler örgütlerin varlıklarına devam

edebilmesi için aşılması gereken problemler olarak ele alınmaktadır. Yönetici ile lider arasındaki fark ise tam olarak burada kendisini göstermektedir. Yönetici mevcut sistemin devamlılığında ısrarcıyken, lider örgütün değişimini kabul etmektedir (Tichy & Devanna, 1986, s. 28). Tichy ve Devanna değişim süreçleri bir oyun sahnesi olarak ele almıştır. Şekil 1’de dramada yer alan süreçler bir bütün olarak ele alınmıştır.



Şekil 1

Dönüşümcü Liderlik: Üç Perdelik Oyun (Tichy & Devanna, 1986, s.29)



Şekil 1'den anlaşılacağı üzere; oyun üç perdeden oluşmaktadır. Her bir perde içerisinde bulunduğu süreç hakkında bilgi vermektedir. Değişimin kabullenilmesi, bu kabullenmeden sonra değişime uygun bir gelecek planının çizilmesi ve yeni hedeflerin herkes tarafından kabul edilmesi sürecidir. Bu süreçler dönüşümcü liderliğin başarılı olma evreleri olarak da isimlendirilebilmektedir. Tichy ve Devanna (1986, s.30) bu oyun ile değişimin sadece kabul edilmekle kalmayıp sürdürülebilirliği için benimsetilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Dönüşümün Gereksinim Olarak Kabul Edilmesi

Değişim ihtiyacı çevresel baskılarla tetiklenmektedir. Ancak her örgüt bu değişimi kabul etmemektedir. Örgüt üyeleri değişimi istememekte ya da değişime direnebilmektedir (Tichy & Devanna, 1986, s. 30-31). Dönüşümcü liderden beklenen dış tetikleyici olayları, dönüşüm sürecinin ilk aşamasında algılamaları ve yanıtlayabilmeleridir. Dönüşümcü liderler, geçmiş zaferleri gelecekteki fırsatlarla değiştirmeye yardımcı olarak insanlara destek sağlamaktadır. Geçiş sürecinde bireye geçmiş yokmuş gibi davranmak gereksizdir. Geçmişten ders çıkararak geleceğe yön verebilmek dönüşümcü liderliğin önemli görevlerindendir (Tichy & Devanna, 1986, s. 32-33).

Yeni Bir Vizyon Yaratmak

Tichy ve Devanna'ya göre vizyon gelecekte örgütün nerede olduğunu gösteren bir yol haritasıdır. Organizasyonel dönüşüme dahil olan liderlerin, kritik bir çalışan kitlesinin örgüt için arzu edilen bir değişiklik olarak kabul edeceği bir vizyon yaratması beklenmektedir. Her liderin bir vizyon geliştirmesi ve bunu kendi tarzına uygun olarak iletebilmesi gerekmektedir (Tichy & Devanna, 1986, s. 30-31). Çalışanların geçmişle bağlarının kopması ve henüz duygusal olarak geleceğe bağlanmamış olma duyguları üzerinden çalışmak için zamana ihtiyacı vardır. Örgütsel dönüşümlerdeki başarı ve başarısızlık arasındaki fark bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Neyin yanlış gittiği, neden değişmesi gerektiği ve yeni bir başlangıç yapmak için neyin üstesinden gelinmesi gerektiği konusunda bakış açısı değişimin bu aşamasında gerçekleşmektedir. Bu aşama dönüşümcü bir liderin becerilerinin teste tabi tutulduğu aşama olarak ele alınmıştır (Tichy & Devanna, 1986, s. 32,33).

Değişimi Kurumsallaştırma

Değişikliklerin kurumsallaşması için yeni gerçeklikler, eylemler ve uygulamaların hayata geçmesi gerekmektedir. Kurumda yer alacak yeni kültürün daha derin düzeyde şekillendirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. İnsanların işler için nasıl seçildiği, performanslarına göre nasıl değerlendirildiği ve ödüllendirildiği ve gelecekteki sorumluluk için nasıl geliştirildiği çok büyük önem taşımaktadır. Örgütsel düzeyde olanlar, değişimi yaratmak ve uygulamak için tek başına yeterli değildir (Tichy & Devanna, 1986, s. 30,31). Büyük geçişler, insanlarda karışık ve olumsuz duygular yaratabilmektedir. Değişimin kendisinden ortaya çıkan dönüşümcü liderler, bu karışık duyguları tanımak, örgüt üyelerinin olumsuz duyguların yerini olumlu duygulara bırakmasında yardımcı olarak üyelerin bireysel yenilenmelerine olanak sağlayan liderlerdir. Yeniliklerle başa çıkarken psikolojik olarak hazırlıklı olmak gerekmektedir. Yeni süreçler eyleme dönüştürülürken başarısızlıklar yaşanabilmektedir. Kurum çalışanları yeni rollerinde ustalaşmak için yeterli provaya ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece oyun bir dizi entegre edilmemiş sahneden ziyade kusursuz bir bütün haline gelebilecektir (Tichy & Devanna, 1986, s. 33).

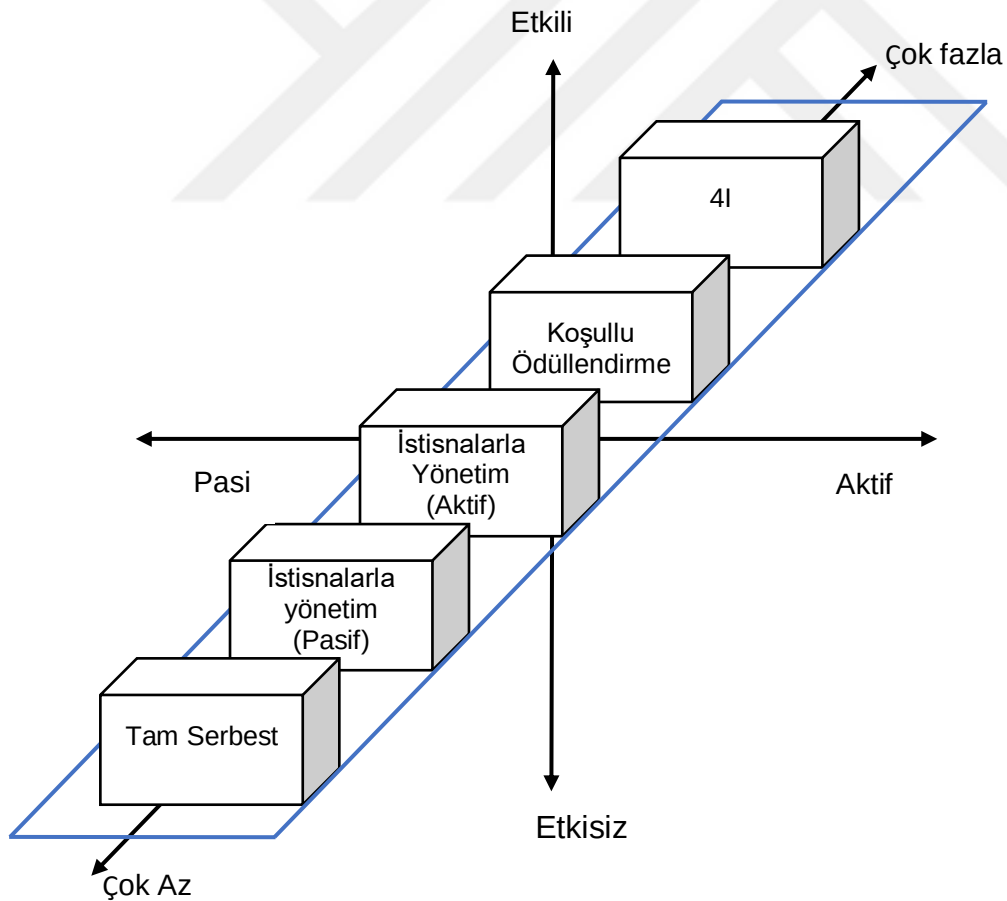
Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bass dönüşümcü liderliği takipçilerinin gözünden tarif etmektedir. Dönüşümcü lider takipçileri ile basit değişimler veya anlaşmalar kurmaktan daha fazlasını yapmaktadır. Daha sonra açıklanacak olan dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeninden birini veya daha fazlasını kullanarak üstün sonuçlar elde edecek şekilde davranmaktadırlar. Kavramsal olarak dönüşümcü liderlik karizmatiktir ve takipçiler lideri ile özdeşleşmeye ve onu taklit etmeye çalışmaktadırlar. Liderlik, takipçilere hem anlam hem de anlayış sağlayarak meydan okuma ve ikna ile ilham vermektir. Liderlik entelektüel olarak teşvik edicidir ve takipçilerin yeteneklerini kullanmaları ile genişletilmiştir. Bass dönüşümcü liderliği mentorluk olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderliğin bazı bileşenlerinden bahsetmiş ve daha sonra bu bileşenleri geliştirmiştir. Bu bileşenler; İdealleştirilmiş Etki (II), İlham Verici Motivasyon (IM), Entelektüel Uyarım (IS), Bireyselleştirilmiş Düşünce (IC). Bunun yanında işlemsel liderliğe de atıfta bulunmuş ve

dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlikten farkını ortaya koyarak tam kapsamlı liderlik modeli oluşturmada yardımcı olmuştur. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli dönüşümcü liderliğin dört bileşenine ek olarak ele alınmıştır. Koşullu Ödüllendirme (CR). Dönüşümcü liderliğin herhangi birisi kadar etkili olmasa da motive edici olarak ele alınmıştır. İstisnaya Göre Yönetim (MBE), bu düzeltici işlem, koşullu ödülünden veya dönüştürücü liderliğin bileşenlerinden daha etkisiz olma eğilimindedir. Düzeltici işlem aktif (MBE-A) veya pasif (MBE-P) olabilmektedir. Laissez-Faire Liderliği (LF) modeli adından da anlaşılacağı üzere başarısız etkisiz liderliktir. Şekil 2’de Bass’ın tam kapsamlı liderlik modeli ele alınmıştır. Burada Bass dönüşümcü liderliği işlemci liderden ayırdığı noktaları tam olarak vurgulamaktadır.

Şekil 2

Tam Kapsamlı Liderlik Modeli (Adapted from Avolio, 1999; s.53)



Şekil 2’de etkili en fazla etkili olan 4İ ile kastedilen dönüşümcü liderliğin dört boyutudur. Bunlar;

- İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence)
- İlham veren Motivasyon (Inspirational Motivation)
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)
- Bireyselleşmiş İlgi (Individualized Consideration)

Şekil 2’den anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik birbirini tamamlayan iki liderlik türü (Bass, 1985, s. 15) gibi düşünülse de işlemci liderlik dönüşümcü liderliğin son basamağında yer alabilecek bir liderlik türüdür (Yavuz, 2008). Dönüşümcü lider yenilik yanlısı iken işlemci lider daha çok var olanı devam ettirebilecek bir liderlik türüdür. Her iki liderlik türünün de çalışma tarzı birbirinden farklıdır. İşlemci liderin takipçilerini motive etmek için para, mevki gibi ödül yolu kullanırken dönüşümcü lider takipçilerinin istek, amaç ve değerlerini değiştirerek çalışanların değer vererek hedeflerine ulaşacakları bir ortam yaratmaktadır. Dönüşümcü lider yeniliği aşımlarken işlemci lider var olan düzeni bozmadan ödül ve ceza sistemlerini kullanmaktadır. Günümüz rekabet ortamı göz önüne alındığında dönüşümcü liderliğin işlemci lidere kıyasla daha yenilikçi olması başarıya atılan önemli bir adım olarak görülebilmektedir (Ruggieri, 2009).

Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderliği farklı kılan bazı liderlik faktörleri yer almaktadır. Dönüşümcü lider ile onu takip edenler arasındaki ilişki basit bir sosyal takas ilişkisi olarak değerlendirilmemektedir. Dönüşümcü liderler, meslektaşları ve takipçileri ile basit değişimler veya antlaşmalar kurmaktan daha fazlasını yapmaktadırlar. Dönüşümcü lider, dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeninden birini veya daha fazlasını kullanarak üstün sonuçlar elde edecek şekilde davranmakta ve takipçileri ile arasındaki ilişkiyi bu davranış boyutlarına göre doğal olarak geliştirmektedir. (Avolio, 1999). Bu bileşenler dönüşümcü liderliği diğer liderlerden ayıran özellikleridir. Dönüşümcü liderlik içerisinde bazı bileşenler barındırmaktadır. Bunlar; İdealleştirilmiş etki. İlham verici motivasyon, Entelektüel Etki, Bireyselleştirilmiş Düşünce (Bass

& Riggio, 2006, s. 6-7). Benzer şekilde dönüşümcü liderlik boyuttan bahsedilir ve dönüşümcü liderlik geleneksel olarak dört bileşene ayrılmaktadır. Bunlar; (1) idealleştirilmiş etki; (2) entelektüel uyarım; (3) bireysel değerlendirme ve (4) ilham verici motivasyondur (Bass & Avolio, 1990). Dönüşümcü liderliğin çok boyutlu yapısı onun keskin bir çerçevede tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliği dört boyuttan farklı şekilde ele alan görüşler yer almaktadır. Fakat genel olarak yapılan çalışmalar bu dört boyut üzerine ya da bu dört boyutu merkeze alarak yapılmıştır. Aşağıda genel olarak kabul görülmüş Bass ve Avolio tarafından ele alınmış dört boyuttan bahsedilmiştir. Dört boyut sonrasında dönüşümcü liderliği davranış boyutunda tanımlayan Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) görüşlerine yer verilmiştir.

İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki karizma olarak da adlandırılmaktadır. Karizma, liderin kendine güven, mantıksal duruş ve duygusal çekicilik gibi kişisel dinamikler aracılığıyla izleyenleriyle arasında bağlılık uyandırma yeteneğidir (Peggy, 1992). Karizma kavramını ilk defa liderler üzerinde kullanan Weber'e göre; karizma, liderin olağanüstü özellikleri nedeniyle takipçilerinin onu gönüllü olarak izlemeleri ile ortaya çıkmaktadır. Fakat dönüşümcü liderler karizmadan farklı olarak takipçileri ile etkileşiminde izleyenleri üzerinde vizyon ve misyon oluşturarak onlara kimlik kazandırmaktadır (Leithwood & Jantzi, 1999). Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda grubun faydalarının bireyin faydalarından daha önemli olduğunu gösterilmektedir. Ayrıca yüksek etik normlar ön plana çıkarılarak, astlar için rol model olma gibi davranışlar ifade edilmektedir (Bono & Judge, 2004, s. 93). Bu sayede takipçiler liderlerinin izinden giderek onları taklit etmek istemektedirler. Dönüşümcü liderliğin bu boyutu engellerin aşılmasına karşı güvence vermektedir çünkü liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere ve kararlılığa sahip olarak tanımlanmıştır. İdealleştirilmiş etki, takipçi hayranlığı, saygı ve güveniyle sonuçlanan davranış olarak tanımlanmaktadır. İdealleştirilmiş etki boyutunda liderler açısından risk paylaşımı, kişisel ihtiyaçlar yerine takipçi ihtiyaçlarının dikkate alınması gibi etik ve ahlaki seviyede davranışlara vurgu yapmaktadır (Tracey & Hinkin, 1996).

Dönüşümcü liderliğin her bir bileşeni, lider ile takipçileri arasında farklı şekillerde bağlılık oluşturmaktadır. İdealleştirilmiş etki, takipçilerin liderini taklit ederek veya duygusal olarak onların izinden gitmelerini ve liderleri ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır. İzleyenler için rol, model olan, savunduğu değerlerle tutarlı davranışlar sergileyen bir lider, bir grubun veya kuruluşun değerlerine ve hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlamaktadır (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Bass ve Riggio karizmatik liderliğe Nelson Mandela ve Martin Luther King Jr. gibi isimleri örnek vermektedir. Karizma özellikleri bakımından barış ve birlik üzerine kurulmuş bir kavramdır. Karizmatik özellik gösteren liderler asla karşılık beklemeden daha iyi bir gelecek için izleyenlerine sadece yol göstermektedir. Her karizmatik lider izleyenlerini bu şekilde etkileyememektedir. Bass ve Riggio dönüşümcü liderlik kitabında tapınak lideri rahip Reverend Jim Jones'u da karizmatik liderler arasında tanımlamıştır. Çünkü etrafındaki insanların hastalığını tespit ederek iyileşmelerini sağlama gibi farklı bir özelliğe sahiptir. Fakat karizmasını izleyenlerine daha güzel bir gelecek kurmak için değil ona inananların bağlılıklarını daha fazla güçlendirmek için kullanmaktadır. Kişisel çıkarlarını ön plana tutarak zamanla ona inananları bir felakete sürüklemiştir. Martin Luther King Jr. ve Ghandi güçlerini insanlığın iyiliği için harcamaktayken, rahip Revend Jim Jones (Bass & Riggio, 2006, s. 41) ya da Hitler gibi karizmatik lidere örnek verilebilecek isimler "ahlak dışı" bir liderlik modeline dönüşerek bir felaketin sebebi olabilmektedirler. Diğer değişle liderlerin karizmatik yönü insanlara daha iyi bir gelecek vad edebilirken, kişisel çıkarlarının peşine düşen ahlak dışı bir karizmatik lider felakete yol açabilmektedir. Burada dönüşümcü liderliğin karizmatik bileşenden bahsederken insanları bulundukları durumdan daha iyi ve güzel geleceğe taşımasından bahsedilmektedir. Bass ve Riggio kitabındaki bu örnek ile karizmanın farklı yönüne vurgu yapmaktadırlar.

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, eski varsayımların sorgulandığı ve yeni bakış açılarının ön plana çıkarıldığı, izleyenlerin de bu sürece dahil edildiği boyuttur (Judge & Bono., 2000). Bu davranış türünü sergileyen dönüşümcü liderler, takipçilerinden yeni fikirler ve yaratıcı çözüm önerileri talep etmektedirler (Tracey & Hinkin, 1996). Entelektüel uyarım boyutu ile dönüşümcü lider

takipçilerini örgütsel normlara meydan okuyan, farklı düşünen, yeni stratejiler geliştiren izleyenlere dönüştürmektedir. (Bono & Judge, 2004). Dönüşümcü liderin entelektüel uyarımı ile değişimden ziyade, problemin fark edilmesi ve hayal ve düşünce gücü sayesinde çözüm önerileri bulunması kastedilmektedir. Bu sayede takipçilerin hayal ve düşünce gücü uyarılmaktadır. Bu boyutta takipçiler varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden ele alarak diğer değişle eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmaları için teşvik edilmektedirler. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı çözüm önerileri bulmaları istenmektedir (Avolio, 1999, s. 46,47). Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edildiği için liderlerin fikirlerinden farklı oldukları durumda eleştirilmemekte ve desteklenmektedirler (Bass & Riggio, 2006, s. 7).

Bireysel Değerlendirme

Bu boyutta dönüşümcü lider, koç, akıl hocası, öğretmen, kolaylaştırıcı, sırdaş ve danışman olarak hareket ederek her bireyin başarı ve gelişim ihtiyaçlarına özel olarak önem vermektedir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için destekleyici bir ortamın yanı sıra yeni öğrenme fırsatlarının yaratılması gerektiği vurgulanmaktadır. İhtiyaçlar ve arzular açısından bireysel farklılıklar sürekli olarak değişmektedir ve bu durum kabul görülmelidir (Avolio, 1999, s. 47,48). Dönüşümcü lider astlarına bir grup üyesi gibi davranmaktan ziyade bireysel olarak davranmaktadır. Onların kaygılarını, streslerini bilerek buna göre davranış sergilemektedir. Takipçilerine kendilerini geliştirmeleri için bireysel olarak zaman ve destek sağlamaktadır (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler, bir koç veya montör olarak hareket ederek her bir takipçinin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem vermektedirler. Bu boyutta ihtiyaçlar ve arzular açısından bireysel farklılıklar kabul edilmektedir. Liderin davranışını, bireysel farklılıkları kabul eden bir yapıda göstermektedir. Destekleyici bir iklimle birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında, bireyselleştirilmiş değerlendirmenin uygulandığı düşünülmektedir (Bass & Riggio, 2006, s. 3-43). Geçmişte güç ve kontrol kavramları liderlerin izleyenler üzerindeki etkisi için kullanılırken bu liderlik tarzında izleyenlerin kendi güç ve kontrollerinin farkında olarak birer lider yetiştirebilme azmi olarak görülmüştür. Dönüşümcü lider takipçilerinin ihtiyaç

perspektiflerini yükseltmeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarak onları güçlendirmektedir. Bu boyut liderin takipçilerinin hedeflerini yükseltmeleri ve becerilerini geliştirmeleri için gruptan ayrı olarak grup üyelerinin her birine bireysel olarak gösterdiği ilgidir (Peggy, 1992).

İlham Veren Motivasyon

Bu davranışıyla dönüştürücü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam katmaktadır. Bu boyutta izleyenler motive edilerek onlara ilham verilmeye çalışılmaktadır. Bu davranış sayesinde izleyenlerle bir takım ruhu oluşturulmaya çalışılmaktadır (Avolio, 1999, s. 45,46). Dönüştürücü liderin bu davranışı iyimser ve gelecek hakkında hevesli olma hali olarak tanımlanmaktadır. Hem İlham verici motivasyon hem de idealize edilmiş etki birlikte “karizma” olarak da adlandırılmaktadır. Karizmatik liderler, astları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve çalışanların kendine odaklanmasını sağlayarak onları kolektif bir odak haline getirmektedir. Sonuç olarak, astlar liderin vizyonuna daha fazla dahil olmakta ve bu vizyon için fedakârlık yapmaya istekli hale gelmektedirler (House & Howell, 1992). İlham verici motivasyonda dönüştürücü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam katmaktadır, onlara meydan okumakta ve bu sayede izleyenlerini motive etmekte ve onlara ilham verecek şekilde davranışta bulunmaktadırlar

Podsakoff ve arkadaşları, dönüştürücü liderliği Bass’ın yukarıda bahsedilen dört boyutuna bağlı kalarak, altı boyutta ele almışlardır. Dönüştürücü liderlik davranışı ilgi çeken ve araştırılan konu olmasına rağmen dönüştürücü liderlikte nelerin var olduğuna dair anlayışlar belirsiz kalmaktadır. Bunun nedeni Podsakoff ve arkadaşlarına göre dönüştürücü liderliğin doğası gereği çok boyutlu olmasıdır. Araştırmacılar literatür incelemeleri sonunda dönüştürücü liderlerin altı temel davranış gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Podsakoff ve arkadaşlarına (Podsakoff, 1990, p.112) göre dönüştürücü liderliğin boyutları vizyon ilham sağlama, uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek başarı beklentisi, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunmak şeklinde altı boyutta ele alınmıştır. İlk iki boyut birleştirilmiş şekilde aşağıda sunulmuştur.

Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma

Liderin takipçilerine ilham vermesi anlamına gelmektedir. Liderin kurumu için yeni fırsatlar belirlemesi ve gelecekte hayallerinin hayata geçmesi için takipçilerine ilham vermesi olarak tanımlanmıştır. Liderin kararlı bir şekilde benimsediği değerlerle çalışanlarına örnek olması ve çalışanların liderlerini rol model alması anlamına gelmektedir (Podsakoff, 1990, p.112). Bu davranış ile takım ruhu oluşturulmaya çalışılmaktadır. Coşku ve iyimser davranışlar sergilenmektedir (Bass & Riggio, 2006, s. 3-43). Bu boyut, takipçilerin çalışmalarına anlam ve meydan okuma sağlayan davranışlarla yansıtılmaktadır. Aynı zamanda bu davranış biçimi sayesinde takipçiler beklentilerini açıkça dile getirebilmektedir ve ortak hedefe bağlılık gösterilmektedir İlham, karizma ile yakından ilgili olan başka bir bileşendir. Liderler, semboller ve duygusal ikna yoluyla takipçin farkındalığını arttırmakta ve çok istenen hedeflerin anlaşılmasını sağlamakta başarılı olmaktadır (Peggy, 1992).

Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama

Lider çalışanlar arasında birlik ve beraber oluşturarak grubun iş birliği içerisinde, belirlenen ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Peggy, 1992). Bu boyut coşkulu ve samimi bir ekip ruhu oluşturabilecek davranışları da içermektedir (Tracey & Hinkin, 1996). İlham vererek motive etmek izleyenleri heveslendirmekte ve daha önce denenmemiş olasılıkların dahi denenmesini sağlamaktadır (F. William Brown, 1999).

Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma

Takipçiler açısından liderin mükemmellik, kalite ve yüksek performans beklentisine sahip olması olarak tanımlanmıştır (Podsakoff, 1990). Liderler çalışanlarından beklentileri olduğunu vurgularlar. Bu beklentilerin astları tarafından başarı ile karşılanacağına inanırlar. Kendin emin bu yapıları çalışanların daha yüksek performans sergilemelerine sebep olmaktadır (Yukl,1994).

Bireysel İlgi Gösterme

Liderin, takipçilerine saygı duyması, takipçilerin kişisel duyguları, ihtiyaçları konusunda endişelendiğini belirtmesi anlamına gelmektedir. Kısacası grup üyelerine bireysel destekte bulunması anlamına gelmektedir (Peggy, 1992). Bu boyut ile bireylere özel ilgi gösterilerek seviyelerinin en üst dereceye çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu, dikkatle dinleyen ve takipçilerin başarısına ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem veren liderler tarafından yansıtılan bir davranıştır (Tracey & Hinkin, 1996).

Entelektüel Teşvikte Bulunma

Liderin, takipçilerini düşünmeye ve problemlere farklı bakış açısı ile çözüm aramalarına, takipçilerini düşünmeye zorlayıcı davranışdır (Podsakoff, 1990, s.112). Entelektüel teşvik boyutunda takipçiler, yaratıcılıklarını ön plana çıkararak kendi kendilerini yönlendirebilmeleri için desteklenmektedirler (Peggy, 1992). Yukl (1994) entelektüel teşvik boyutunu dönüşümcü liderin takipçilerinin sorunlara karşı farkındalıklarını arttırarak, takipçilerini sorunları yeni bir bakış açısıyla görmeleri için etkilediği bir süreç olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Alan yazın taramalarında dönüşümcü liderliğin ortak özellikleri hakkında pek çok şey söylenmiştir. Bunlardan bazıları şu şekilde ele alınabilir.

Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Vizyon liderin seçim ve eylemine rehberlik eden bir özelliktir (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998). Vizyon izlenilecek yolda elinize tutuşturulmuş bir yol haritasıdır. Gelecek hakkında hedefleri koymanın ilerisinde gelecek hakkında karar almaktır (Tichy & Devanna, 1986). Vizyonun iletişim yolu ile sözlü ya da sözsüz anlatımı hayallerin gerçekleştirilmesinde atılmış en büyük adımdır (Schermerhorn, 1989). Dönüşümcü liderlerin en karakteristik özellikleri vizyon sahibi olmalarıdır. Çünkü dönüşümcü lider değişimin gerekliliğini fark ettiğinde liderden duruma uygun vizyon geliştirmesi beklenmektedir. Tichy ve Devanna'nın oyundaki

süreçleri takip ederek belirlenen yeni vizyonun iletişim yolu ile paylaşılması ve değişimin gerçekleşmesi için dönüşümcü liderden beklenen en önemli temel özelliklerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Etkili İletişim ve Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük, dönüşümcü liderliğin dört bileşeniyle önemli ölçüde ilişkilidir. Bono ve Judge (2004) yaptıkları çalışmalarında etkili iletişim ve dışa dönüklük özelliklerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Dönüşümcü lider, örgütte çevreden kaynaklı değişimi başlatmak için bir vizyon geliştirmelidir. Bu vizyonun takipçilere aktarımında iletişim ve dışa dönüklük etkili rol almaktadır. Vizyonun hayalden çıkarak pratik hale gelmesinde dönüşümcü liderin bu temel özelliği etki göstermektedir (Tichy & Devanna, 1986, s. 193).

Özgüven ve Güvenilirlik

Dönüşümcü liderlerden yüksek düzeyde özgüvene sahip olması beklenmektedir. Çünkü köken olarak dönüşümcü liderlik karizmatik liderliğe dayanmaktadır (Bass & Riggio, 2006, s. 169) Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerine odaklanan House dönüşümcü liderliği yüksek derecede özgüven ile ilişkilendiren bir çalışma ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderler izleyenlerine ne yapması gerektiğini gösteren bir model imajı çizmektedir. Bu imajı çizmek ise kendine güvenle başlamaktadır (Antonakis, 2012).

Deneyime Açıklık ve Risk Alma

Yeni deneyimlere açıklık ve risk almak en çok dönüşümcü liderlikle ilişkili kavramdır. Ployhart ve arkadaşları (2001, s. 817) dönüşümcü liderlik davranışlarının gözlemsel kodlamasını kullanarak, deneyime açıklık ölçeği ile dönüşümcü liderlik derecelendirmesi arasında küçük ama önemli korelasyona rastlamışlardır. Judge ve Bono (2000) “Deneyime Açıklık Ölçeği” ile MLQ’nun dönüşümcü liderlik ölçüleri arasında önemli bir korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaları ile dönüşümcü liderlerin yaratıcı olduğunu, güçlü bir değişime ihtiyacı olduğunu ve başkalarının bakış açılarına uyum sağlayabildiklerini öne

sürmüşlerdir. Deneyime Açıklığın dönüşümcü liderlik davranışıyla ilişkili olmasını beklenmiştir. Bunun için iki sebep ortaya koyulmuştur. Birincisi dönüşümcü liderlerin yaratıcı ve özgün olması gerektiğini düşünülmektedir. İkincisi, dönüşümün anlamı değişmek olduğu için, değişimi kucaklayabilme ve savunabilme yeteneği dönüşümcü liderliğin kalbinde yatmaktadır. Deneyime Açıklık entelektüellik veya zekâ ile ilgili olduğu için daha fazla dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile ilişkilendirilmektedir.

Güçlendirme

Güçlendirme, özellikle takipçilerin bağlılığının, sadakatinin ve katılımının arandığı yerlerde yaygın olarak lanse edilen bir kavramdır. Liderliği güçlendirmek, kişinin takipçilerine özerklik sağlamaları anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderliğin merkezinde, takipçilerin gelişimi yer almaktadır. Bunu sağlamanın yolu liderin gücünü takipçileriyle paylaşmasından geçmektedir. Güçlendirme, bireysel düşünmenin bir ürünüdür, ancak aynı zamanda entelektüel uyarım unsurlarını da içermektedir. Yine de takipçilerin bir lider tarafından güçlendirilmesi, liderleri tarafından onlara önemli görevler ve sorumluluklar devredilmesi takipçilerin lidere ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Lider, takipçiyi eğitmektedir. Böylece takipçiler kendi kendilerine liderlik yapabilmektedirler. Dönüşümcü lider bu yönü ile değişimi sağlarken herkesin katkı sağlamasına yol açmaktadır. Dönüşümcü liderler karar aşamasında geleneksel anlayıştan uzak takipçileri ile karar vermektedir (Bass & Riggio, 2006, s. 193)

Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

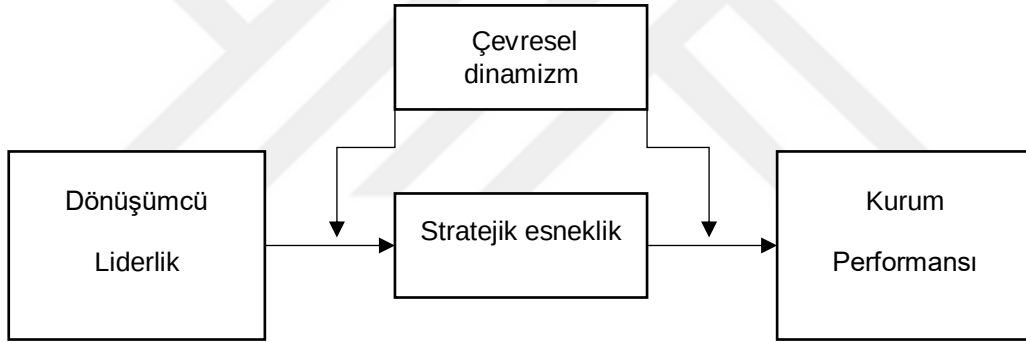
Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon yoluyla takipçilerini daha yaratıcı olmaları için teşvik etmektedir. Bu özellik dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarımı ile yakından ilişkilidir (Bass & Riggio, 2006, s. 154). Jung ve arkadaşları (2003) dönüşümcü liderliğin yaratıcılığı etkilediği üzerine bir çalışma yapmışlardır. Birincisi, dönüşümcü liderler, yaratıcılığı harekete geçirerek içsel motivasyonlarını arttırmaktadırlar. İkincisi, entelektüel uyarıcı olarak dönüşümcü lider, takipçilerini "kutunun dışında" düşünmeye teşvik etmektedir. Elde ettikleri sonuçlar, dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin yenilikçi çabalarını destekleyen bir ortam sağlayarak onları yaratıcılığa ve yeniliğe teşvik ettiğini göstermektedir.

Esnek Yönetim Anlayışı

Esneklik, işletmelerin çevresel değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kabiliyetini tanımlamaktadır. Bir örgüt çevresel değişimden etkilendiğinde stratejik esneklik geliştirmesi gerekmektedir ve bunun için stratejik esneklik yönüyle dönüşümcü lidere ihtiyaç duymaktadır. Özetle, stratejik esneklik, dinamik yönü ile örgütlerin sürdürülebilir kalkınmasında temel bir yöntemdir. Dönüşümcü lider sadece örgüt çalışanlarının bilincinde değişiklik yaratmaz aynı zamanda örgütün hedeflerinin de değişme göre şekillenmesinde rol almaktadır (Li, Zhan, & Lu, 2016). Şekil 3'te dönüşümcü liderliğin çevresel dinamikler karşısında, kurum performansını arttırmak etkili olduğu gösterilmektedir.

Şekil 3

Çevresel Değişim ve Esnek Yönetim Anlayışı (Li, Zhan, & Lu, 2016, s. 77)



Şekil 3'te çevresel dinamizm ile bir kuruluşun dış çevresinin değişim sıklığını ifade edilmektedir. Çevre gibi dinamik bir ortamda dönüşümcü liderin çevreye duyarlı, önemli kararları alma yeteneğine sahip olması beklenmektedir. Li ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırmada dinamik bir ortamda dönüşümcü liderliğin, stratejik esneklik üzerindeki etkisi güçlü olarak bulunmuştur.

Değişimin Temsilcisi Olma

Mitchell ve Tucker (1992) dönüşümcü liderliğin örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapabileceğini söylemektedir. Dönüşümcü liderler geleneksel yönetim anlayışını yıkıp çağa ayak uyduran, değişimin temsilcisi olan liderlerdir. Geçmiş tabulardan sıyrılıp yeniliğe kucak

açan liderlerdir. Örgütlere değişimi tanıtmak için gerekli fikri, teşvik ve yapıyı sağlayabilecek liderlerdir.

Dönüşümcü Liderlik ve Demografik Değişkenler Arası İlişkiler

Dönüşümcü liderliği algılanan cinsiyet rol kimliği ile ele alan pek çok araştırma yer almaktadır (; Carless, 1998; Kark, Waismel-Manor, & Shamir; Barbara & Pherwani, 2003). Bu araştırmalarda dönüşümcü liderliğin cinsiyet değişkeni ile nasıl bir ilişkide olduğu saptanmıştır. Kadın liderlerin erkek liderlere göre daha az etkili olduğuna dair basmakalıp algı göz önüne alındığında (Duehr & Bono, 2006) bulgular bu klişeleşmiş fikrin yıkılabilir olduğunu göstermektedir. Hackman ve arkadaşları (1992) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik boyutları üzerine dönüşümcü liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Yapılan araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin geleneksel liderlik tipi olan erkeklik yerine cinsiyet dengesi gerektirdiğini ortaya çıkartmışlardır. Bu cinsiyet dengesi güçlü, olumlu kadınsı ve erkeksi özellikleri kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlikte etkinliği yakalamak için hem kadın hem erkek davranışının da sergilenmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Ayrıca Avcı (2016) araştırmasında çalışma grubuna dahil olan katılımcıların cinsiyet farklılıklarının dönüşümcü liderlik algılarında önemli ve anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını ortaya çıkartmıştır. Bu sebepten dolayı cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik algısını etkilediği söylenilemez.

Eğitim durumunun dönüşümcü liderlik üzerine olumlu etki bıraktığı düşünülmektedir. Takipçilerin yüksek eğitim düzeyi liderlerin etkinliğinde olumlu etki sağlayacak bir değişkendir. Takipçilerinin eğitim seviyesi yükseldikçe liderlerin onları ortak hedefe ulaştırmasında yetkilendirmesi daha kolay olmaktadır. Dönüşümcü liderlik ortak hedeflere ulaşmada takipçilerinin motivasyonunu etkileyebilen bir lider türü olarak düşünüldüğünde takipçilerinin eğitim seviyesi liderlik türlerini daha etken hale getirmede önemli bir araç olarak düşünülmektedir (Yulinasril, Wardi, & Masdupi, 2019). Yulinasril ve arkadaşları (2019) Batı Sumatera'daki polis personelleri üzerine yaptığı ampirik çalışmalarında bunu somut olarak ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucuna göre çalışanların eğitim seviyesi hem kuruma hem de kurum personelinin kariyer gelişimine doğrudan katkı sağlamaktadır. O halde çalışanların

eğitim seviyesi dönüşümcü liderlik algılarında önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. Çelik ve Eryılmaz (2006) çalışmaları sonucunda dönüşümcü liderlik davranışından idealleştirilmiş etki boyutu algısının katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğine vurgu yapmışlardır. Ampirik çalışmalarında elde ettikleri bulguya göre katılımcılardan eğitim seviyesi lisans mezunu olanlara göre yöneticilerinin idealleştirilmiş etki davranışını gösterme sıklığı “çoğu zaman” olarak ifade edilirken lisansüstü eğitim mezunlarına göre “ara sıra” olarak belirtilmiştir. Buradan yola çıkarak katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin idealleştirilmiş etki davranışı yetersiz görülmeğe başlandığı söylenebilir.

Avcı (2016) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının katılımcıların mesleki kıdemine göre farklılık gösterip göstermediğini ANOVA Testi ile ortaya koymuştur. Katılımcıların mesleki kıdemlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını ortaya koymuştur. Bu sebepten dolayı dönüşümcü liderlik ile kıdem değişkeni arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermiştir. Fakat Çelik ve arkadaşı (2006) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunda öğretmen algılarının kıdeme göre değişiklik gösterdiğine vurgu yapmışlardır. Çalışma grubunu çalışma yılına göre 1 ile 10 yıl, 11 ile 20 yıl ve 21 ile 30 yıl mesleki kıdemlerine göre üç ayrı gruba ayrılmıştır. Sonuç olarak 1-10 yıl arasındaki öğretmenlerin yöneticilerinin idealleştirilmiş etki davranışı sıklıkla gösterdiğini belirtirken, 11-20 yıl arasındaki grup yöneticilerinin bu davranışını ara sıra gösterdiğini belirtmiştir. 21-30 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin değerlendirmesinde ise diğer mesleki gruba dahil olanlardan farklı değildir. O halde genel olarak kıdem değişkeninin dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bir fark yaratmadığı fakat idealleştirilmiş etki davranışında manidar bir fark yarattığı savunulabilir.

Kavrayıcı (2019) branş değişkeninin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmasını liderlik stillerinin belirlenmesiyle oluşturmuştur ve liderlik stilleri içerisinde dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç liderlik stili üzerinde demografik değişkenlerin etkisini araştırmıştır. Araştırmasının çalışma

grubuna sınıf, meslek ve branş öğretmenlerini dahil etmiştir. Elde edilen sonuca göre branş farklılığının dönüşümcü liderlik algısında farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir. O halde branş değişkeni ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki yer almamaktadır.

Tecrübe ve bilgi birikimi yaşla doğru orantılı olarak ilerleyen bir süreçtir. İş hayatına yeni atılmış ve kariyerinin başında olan kişilerin işine daha duyarlı olması ve tecrübe kazanması için zamana ihtiyacı vardır. Turhan ve Helvacı (2018) yaptıkları araştırmada çalışma grubuna 25 yaş ve altı, 26-40 yaş arası, 41 yaş ve üzeri yaş gruplarını dahil etmişlerdir. Yapılan araştırma sonucuna göre en genç yaş grubuna dahil olan 25 yaş ve altı grubun dönüşümcü liderlik algısı diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Bu sebeple yaş değişkeni ile dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı fark bulunduğu söylenilebilir.

Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Eraslan (2011) çalışmasında değişim olgusunun tüm sosyal sisteme etkisinden bahsetmiştir. Bu sosyal değişime öncülük edecek kişilerin liderler olduğuna vurgu yaptığı çalışmasında gelişmekte olan ülkelerin ekonomik rekabet ortamını kaçırmaması için her sektörde dönüşümcü lider davranışlarının önemine vurgu yapmıştır. Dönüşümcü liderliği örgütsel bağlılık değişkeni ile ele alan Çetin ve Aydın (2012) ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi adlı çalışmalarında ortaöğretim kurumunda görev yapan 688 öğretmenden veri toplamışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderliğin boyutlarından, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Aksel ve Cevat (2018) dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonu üzerine yaptıkları çalışmalarında tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçtikleri 493 öğretmen üzerinde araştırmalarını tamamlamışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik özelliği gösteren müdürlerle çalışan öğretmenlerin motivasyonları yüksek çıkmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile iş motivasyonu arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Şahin (2020) dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanaklığa etkisini İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki tüm ortaöğretim kurumları üzerinde araştırmıştır. 434 öğretmenden oluşan çalışma grubuna veri

toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, dönüşümcü liderlik ölçeği ve öğretmen örgütsel adanmışlık ölçeği uygulamıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa ilişkisi pozitif yönde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarına dönüşümcü liderliğin vizyon, ilham verme, rol model olma, bireysel farklılık boyutlarının katkı sağladığını saptamıştır. Kişilerin örgüt içerisinde kendilerini iyi hissetmelerinde liderlerin rolünü vurgulayan Başaran (2020) çalışmasında dönüşümcü liderliği sinizm değişkeni ile ele almıştır. 402 öğretmene uyguladığı çalışmada çevresel faktörlerin de etkisine vurgu yapmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderin adalet, çalışma saati, iş ortamının koşulları gibi sinik duygulara yol açacak durumların dönüşümcü lider tarafından ortadan kaldırılacağına vurgu yapmıştır.

Tok ve Bacak (2013) öğretmenlerin iş doyumu ile dönüşümcü liderliği ele aldıkları çalışmalarında tarama modelini kullanmışlardır. Araştırmalarını Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 19 okulda uygulamışlardır. Bu okullarda 328 öğretmene ulaşmışlardır. Araştırmalarının sonucunda dönüşümcü liderliğin iş doyumu ile düşük derecede bulunmuşlardır ve nedenini liderin davranışlarının sıklıkla gerçekleştirmediklerine bağlamışlardır. Dönüşümcü lider entelektüel teşvik boyutunda yarattığı vizyonu kararlılıkla sürdürmek zorundadır. Vizyonun kurumsallaşması ve hayallerin gerçeğe dönüşmesi buna bağlıdır (Bennis & Nanus, 1986, s. 43,55). Bennis ve Nanusun dört liderlik stratejisinden birisi olan konumlandırma yolu ile güvenin önemini örneklendiren bir çalışmadır.

Dönüşümcü liderliğin problem çözme becerisi ile ele alındığı çalışmada Ulaş (2010) 207 ilköğretim okuldan, 567 öğretmen ile çalışmıştır. Öğretmenlerin krize çözüm bulabilme becerileri dönüşümcü liderleri tarafından desteklendiği sonucuna varılmıştır. Turan (2019) dönüşümcü liderliği örgütsel sosyalleşme değişkeni ile ele almıştır. Örgütsel sosyalleşme örgütte kendi kimliğini bulma ve örgüte bağlılığın ilk adımı olmuştur. Araştırma İstanbul ili Tuzla ilçesinde yapılmıştır. Araştırma bulgularında sosyalleşme değişkeni ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Turan araştırmasında örgütsel sosyalleşme ölçeğinin dört alt boyutunu ele almıştır. Bunlar; iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme şeklinde sunulmuştur. Bu değişkenin alt boyutlarının ele alındığı bu çalışmada

dönüşümcü liderler çalışan öğretmenlerin mesleklerinin gerekliliklerini çok iyi bildikleri, sorumluluklarına bağlı oldukları ortaya çıkarılmıştır. Yalçın ve arkadaşları (2018) rastgele örnekleme yöntemi ile seçtikleri 218 öğretmene yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği ve pozitif psikolojik sermaye ölçeğini uygulayarak araştırmalarını tamamlamışlardır. Araştırma sonucunda iki bulgu elde etmişlerdir. Bunlardan birincisi pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı iyi yönde etkilediği ikincisi ise, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerine pozitif etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Alan yazın taramalarında işletme gibi farklı alanlarda da hatırı sayılır derecede dönüşümcü liderliğin farklı değişkenlerle ele alındığı görülmüştür. Arslantaş ve Pekdemir (2007) araştırmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet değişkenleri ile incelemesini yapmışlardır. Araştırmalarını farklı departmanlardan oluşan 233 kişilik bir çalışma grubuna uygulamışlardır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticiler ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Uluslararası alan yazın taramalarında dönüşümcü liderliğin çeşitli değişkenlerle çalışıldığına rastlanmıştır. Leithwood'a göre (1992) dönüşümcü liderliğin etkilerinin kanıtı her zaman olumlu olarak belirtilmiştir. Leithwood (1990) çalışmasında dönüşümcü liderliğin okul iklimine etkisini araştırmıştır. Araştırmasını Kanada'da bulunan on iki okul yöneticisi üzerinde üç yıl süre ile gerçekleştirmiştir. Bu çalışmasında iki bulguya atıfta bulunmuştur. Birincisi dönüşümcü liderlik uygulamaları ile öğretmen iş birliği arasında yüksek bir ilişki vardır. İkincisi dönüşümcü liderliğin yönleri ile öğretmenlerin okulun iyileştirilmesine yönelik tutumları arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Buradan sonuçla dönüşümcü liderin okul kültürüne etkisinin pozitif yönde olduğu vurgulanmıştır.

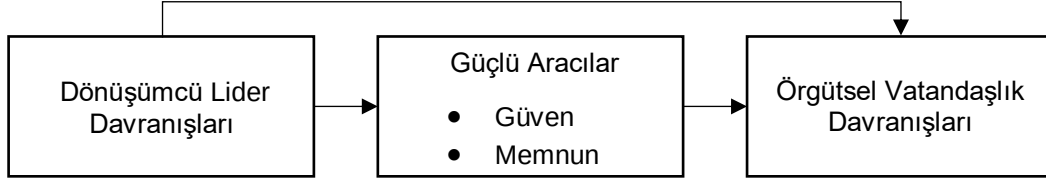
Sagor (1992) çalışması sonucunda dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin ve öğrencilerin okul başarısına yardımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Sergiovanni (1990) ise, dönüşümcü liderlerin takipçilerini ortak hedefte buluşturabilme kapasitesine vurgu yapmıştır. Bogler (2001) İsrail'de 745 kişiden aldığı yanıt sonucunda dönüşümcü liderin dolaylı ve doğrudan yollarla

öğretmenlerini etkileyebildiği sonucuna ulaşmıştır. Rossve Gray (2006) 218 ilköğretim okulundan 3.074 öğretmen tarafından topladığı anket sonuçlarında, dönüşümcü liderin öğretmenin örgütsel bağlılığına direkt olarak etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Nguni ve arkadaşları (2006) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin gelişmekte olan ülkelere birinde incelemişlerdir. Çalışmaları sonucundan dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Regresyon analizleri, dönüşümcü liderlik boyutlarının öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermiştir.

Hukpati (2009) çalışmasında Gana'da özel ve kamu yükseköğretim kurumlarında bölüm başkanlığı yapan dönüşümcü liderler ile öğretim görevlilerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada 74 öğretim görevlisi ve 12 bölüm başkanına bir anket uygulanmıştır. Öğretim görevlilerinin bölüm başkanlarından memnuniyetlerini göstermek için "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ile "Minnesota Memnuniyet Anketi" (MSQ) kullanılmıştır ve sonuç olarak, dönüşümcü lider ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterilmiştir. Zeinabadi & Rastegarpour (2010) örneklemini 652 öğretmenin oluşturduğu çalışmalarında dönüşümcü liderliği adalet ve öğretmenlerin yöneticilerine güvenleri arasındaki ilişkiyi oraya çıkartmak için yapmışlardır. Araştırma sonucunda adaletin dönüşümcü liderlerin işlevlerinde çok önemli roller oynadığını gösterilmiştir. Takipçileri ile yetkilerini paylaşan, onlara karar aşamasında söz hakkı tanıyan müdürlerin öğretmenlerde güven oluşturdıkları sonucuna varmışlardır. Ayrıca Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olduğuna ve güven yarattığını ortaya çıkartmışlardır.

Şekil 4

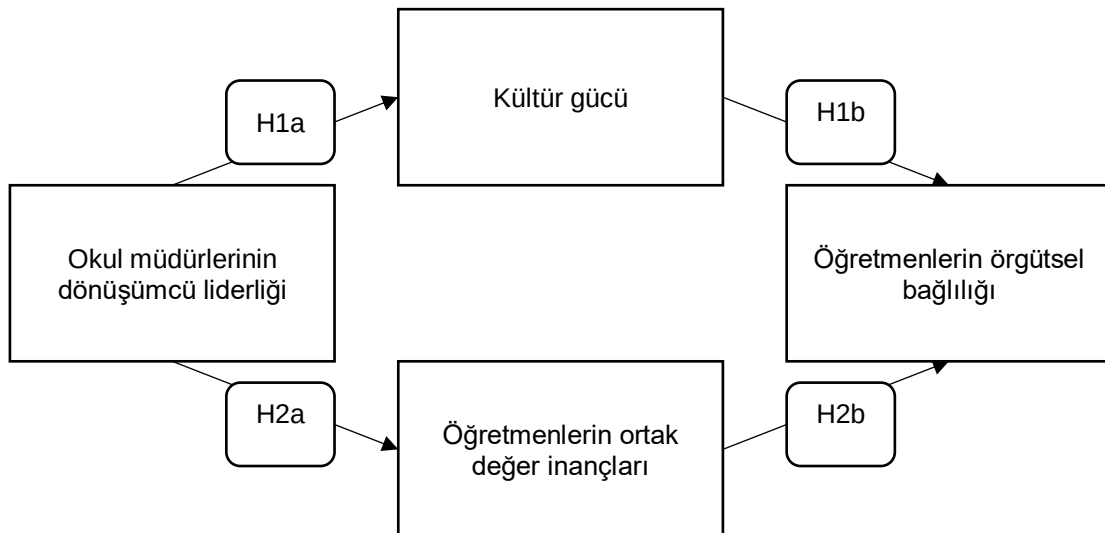
Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Kavramsal İlişki (Podsakoff ve arkadaşları (1990, s. 10)



Dumay & Galand (2012) Fransızca konuşulan 50 ilköğretim okulundaki 660 öğretmenler yürüttükleri çalışmada, örgütsel düzeyde bir yapı olarak müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenin okula adanmışlığı üzerindeki etkisinin okul kültürü tarafından aracılık edildiği hipotezini test etmişlerdir. Analiz sonuçları teorilerini destekler şekilde çıksa da okulların öğretmen adanmışlığı üzerinde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Şekil 5'te Dumay ve Galan'a ait okul müdürünün dönüşümcü liderlik etkisinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine teori modelleri gösterilmiştir.

Şekil 5

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğinin Öğretmenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisi Üzerine Teori Modeli (Dumay & Galand, 2012, s. 710)



Eliophotou ve Ioannou (2016), 2000 yılından sonra yapılan dönüşümcü liderliğin öğretmenler ile ilgili eğitim çıktıları üzerindeki etkilerine ilişkin son araştırmalara genel bir bakış

sağlamışlardır. Uluslararası alanda dönüşümcü liderliğin daha çok şu dört bileşenle ele alındığını ortaya koymuşlar bunlar; öğretmen iş tatmini, öğrenme motivasyonu, lidere güven ve örgütsel bağlılıktır. Dönüşümcü liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte lider takipçilerinin motivasyon ve yaratıcılığını arttırmaya çalışmaktadır. Dönüşümcü liderler, içsel motivasyonlarına ve güvenlerine odaklanarak takipçileri ile ilişki kurmaktadırlar. Araştırmalarında dönüşümcü liderliğin işlemsel liderden farklı olarak statükoyu korumayı amaçlamak yerine değişim ve yenilik için bir teşvik sağlayan liderler olarak sonuca ulaşmışlardır.

Sözleşme ve Sözleşme Türleri

Sözleşme kelimesi İngilizcede “contract” olarak kullanılmaktadır ve bu kelimenin kökeni ise Latince “bir araya gelmek” anlamında kullanılan “contrahere” “contractus” kelimelerine dayanmaktadır. Türk Dil Kurumunda (2021) yer alan tanıma göre sözleşme; hukuki sonuca ulaşmak için iki veya daha fazla kişi tarafından istek ve beklentilerin birbirine uygun şekilde birleştirilmesi üzerine tarafların uzlaşması anlamına gelen bir belgedir. İş sözleşmesi ise 4857 sayılı İş Kanunu’na göre tarafların iradesi ile iş veren ile işçi arasında kurulan sözleşmedir.

Çalışma hayatı insanların hayatında her zaman var olmuş ve yaşamının önemli bir kısmını kapsamıştır. Çalışanlar bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Kimseye bağımlı olmayan kendi işine sahip çalışanlar bağımsız grupta yer alırken, işverene sahip ve sorumluluklar üstlenen çalışanlar bağımlı grupta yer almaktadır. İş sözleşmesinde kastedilen işveren ve işçi ilişkisi ise bağımsız gruplar arasında gerçekleşmektedir. İş verenden ücret ödemesi beklenirken, bağımlı işçiden sorumluluklarına yerine getirmesi beklenmektedir (Gerçek, 2021). Çalışanlardan hizmet sözleşmesi altında gereken zamanda işlerini yapmaları beklenirken, iş verenlerden bu hizmet karşılığında ücret vermesi beklenmektedir (T.C Adalet Bakanlığı, 2021).

Örgüt üyelerinin yönetsel erki benimsemeleri ve yönetsel egemenlik altına girmelerini sağlayacak üç tür sözleşme türü yer almaktadır. Bunlar yasal, toplumsal ve psikolojik sözleşmelerdir (Şimşek & Eroğlu, 2013, s. 335). Yasal sözleşme, iki taraf arasında yapılan

resmi, yazılı ve sözlü bir sözleşmedir. Bu sözleşme türü her iki tarafın da hüküm ve koşullarını okuduğunu ve kabul ettiğini göstermektedir. Yasal sözleşmelerde tarafların rızası olmadan değişikliğe gidilmesi oldukça zordur. Her yasal sözleşme bir sözleşmedir, ancak her sözleşme yasal bir sözleşme değildir (Cullinane & Dundon, 2006). O halde bu tanımlardan yola çıkarak yasal sözleşmelerin hukuki bir bağlayıcılığının olduğu, karşılıklı anlaşma ve değerlendirmeye dayandığı ve ihlal edilmesi halinde hukuki süreçlere baş vurulabileceği söylenilebilir. Toplumsal sözleşme; insanların huzur içinde bir arada yaşaması ve birbirlerine bağımlı olması anlamına gelmektedir. Yönetilen ve yönetici arasında toplum sözleşme yer almaktadır.

Rousseau (2017, s. 27)'e göre yönetici ve bireyler bütünü birbirinden ayrılmayan parçalarıdır ve temelinde ortaklık yer almaktadır. Yöneticinin adaletli olması halinde yönetilenlerin itaat etmesi anlamına gelmektedir. Toplumsal sözleşme kavramı çalışanların örgüt kültürüne uyması anlamına gelmektedir. McGregor'un (1985) terimiyle her yöneticinin bir dünya görüşü vardır ve bu görüş üyesi olduğu toplumda bir kültür yaratmaktadır (Schein, 1980). Çalışanlardan ise içinde bulunduğu bu örgüt kurallarına uyması beklenmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı, sosyal filozofların sosyal sözleşmeler hakkında yazılanlarının bir uzantısıdır (Schein, 1980, s. 22). Karşılıklı beklentilerden meydana gelen yazılı olmayan sözleşme türüdür. Psikolojik sözleşme genellikle konuşulmayan bir sözleşme türüdür. Hak olarak kabul edilen yeterli ücret, adil denetim, iş güvenliği ve benzerleri konular dışında kalan, zamanla gelişen ve dolaylı olarak ortaya çıkan beklentilerin tümüdür (Levinson ve diğerleri, 1962).

Psikolojik Sözleşme

Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını ilk defa kullanan isimdir. Fakat bazı çalışmalarda (Guzzo, Noonan, A., & Elron, 1994), Levinson (1962) bu kavramın "babası" olarak kabul edilmiştir. Anderson ve Schalk (1998)'e göre bunun sebebi Levinson'un bu kavramın gelişiminde büyük rol oynaması ve Argyris'in psikolojik sözleşme kavramını açıkça tanımlamamış olmasıdır. Bu kavramın soyağacı daha önce kendisini sosyal takas teorisi ile göstermiştir. Blau (1964, s. 135) bu teorisinin merkezinde sosyal ilişkilerin her zaman

belirtilmemiş yükümlülükleri ve eşit olmayan güç kaynaklarının yatmakta olduğunu belirtmiştir. Psikolojik sözleşme tarihsel olarak ele alındığında pek çok isim tarafından (Schein, 1980; Rousseau, 1982; Levinson, 1962 gibi) araştırıldığı ve özellikle Rousseau'nun (1989; 2000), yapmış olduğu çalışmalarla son on yılda kendisini daha etkili bir şekilde gösterdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin bazı tanımlar şu şekilde ele alınmıştır: Argyris (1960, s. 96) psikolojik sözleşme kavramını iş veren ve işçi ilişkisi olarak ele almıştır. Ustabaşının liderlik modelini basitleştirerek bir insan olarak görmüştür. Schein (1980) psikolojik sözleşme kavramını çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlamıştır. Levinson (1962) psikolojik sözleşme kavramını dinamik olarak gelişen ve karşılıklı beklentiler içeren kavram olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşmenin zamanla gelişen bir kavram olduğuna ve karşılıklı ilkesine dayandığına vurgu yapmıştır. Kotter (1973) çalışmasında psikolojik sözleşme kavramını bir birey ile örgüt arasındaki ilişkide her iki tarafın birbirinden ne beklediğini belirten örtük bir sözleşme türü olarak ortaya çıktığını vurgulamıştır. Rousseau (1989) psikolojik sözleşme kavramını yeniden incelemiş ve psikolojik sözleşmenin oldukça öznel olduğu, birey tarafından tanımlandığı ve örgütün değil çalışanın bakış açısıyla anlaşılması gerektiği görüşünü benimsemiştir. Psikolojik sözleşme kavramını tarafların karşılıklı yükümlülüklerine olan inancı şeklinde tanımlamıştır (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Guest ve Conway' e göre (2002) psikolojik sözleşme iş veren ve çalışanın istihdam ilişkisinde yer alan vaat ve yükümlülüklerle ilişkin algısı olarak tanımlamışlardır. Söz konusu olan, resmi istihdam sözleşmesine dahil edilmeyen "taahhüt ve karşılıklı yükümlülüklerdir (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Psikolojik sözleşmede iş verenler çalışanlarından iş tanımını yerine getirmesi ve örgütün hedeflerini yerine getirmesi gibi olumlu davranışlar beklemektedir. Aynı şekilde çalışanlarda iş tanımlarının yapılması, iş olanaklarının sağlanması, adil bir çalışma ortamı beklemektedir. Bu beklentiler yazılı olmayan beklentilerdir (Robinson S. L., 1996).

İstihdam ilişkisi iş veren ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin birincil odak noktasıdır (Guest, 2004). Fox (1974) psikolojik sözleşmeyi kapsayan istihdam ilişkilerinin analizinde bulunmuştur. Kitabında sosyal değişimden ekonomik mübadeleye geçerken endüstriyel ilişkilerin "sözleşmenin ötesinde" nasıl gelişebileceğiyle ilgilenmiştir. Fox istihdam

ilişkinin analizini yaparken güç, güven ve adalet konularını merkezine alarak düşük güvenden yüksek güven dinamiğine geçerek işyerinde olması gereken olumlu bir psikolojik sözleşme ve istihdam ilişkinin tanımını yapmıştır. Ona göre işyerinde güven kavramının düşük olması iş birliğine zarar vermektedir. Oysa yüksek güven ilişkisi sayesinde işgücü istikrara kavuşturulmaktadır. Yüksek güven ilişkisini oluşturmak için iki önemli konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birisi yönetsel amaçlara bağlılığın gerekliliği bir diğer konu ise değişime uyum sağlamak için teşvik etmenin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Yöneticilerin bu değişimi gerçekleştirebilmesi için açık ve ahlaki bir inançla konuşması ve hareket etmesi, politikalarının kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu göstermesi gerektiğini söylemektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı 1970'ler ve 1990'lar boyunca istihdam ilişkisinde değişiklikleri anlamının bir yolu olarak kullanılmıştır. Fakat 1990'lardan önce yönetim kuramında yer almayı başaramamıştır. Değişimi gerekli kılan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlerin sebep olduğu değişen iş gücü piyasası ve rekabet ortamının yenilikçi ve yaratıcı insan gücünü gerekli kılmış olması psikolojik sözleşme kavramının yönetim kuramında yer almasına sebep olmuştur (Cullinane & Dundon, 2006). Rousseau psikolojik sözleşme kavramını anket gibi basit ve geleneksel araştırma yöntemleri ile ölçülebilen ve gözlemlenebilen hale getirmiş ve araştırmacıların bu kavrama yönelmesini sağlamıştır (Conway & Briner, 2005). Psikolojik sözleşme terimine yönelimin bir diğer nedeni ise değişen işgücü piyasasında insanlar örgütler üzerindeki değerlerinin farkına varmışlardır. Yeni işçi sözleşmesi sadece ekonomik iyileşme açısından değerlendirilmemekte, çalışanlara geleneksel bakış açısından ziyade "yetişkinlik" düzeyinde iş verenleri ile karşılıklı yapılan seçimlerden birisi haline gelmiştir. Bu durum ise insanlara ilk kez bir tür psikolojik bağımsızlık sunmuştur (Kissler, 1994).

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler açık bir sistem olan örgütlerin yapısını değiştirmektedir. Örgüt yapıları çevrelerine uyum sağlamak üzere değişime başladıklarında örgüt üyeleri bazen yeni düzene ayak uydurmakta zorlanmaktadır ve yabancılaşmaktadır. Bu yabancılaşma örgüt çalışanlarının ciddi bir kısmının işten ayrılmasına sebebiyet verebilmektedir (Buyens & Schalk, 2005). Aynı zamanda örgütlerin değişimi tehdit olarak

algılaması ve çözüm olarak elemanları azaltmaya gitmeleri geride kalan çalışanları derinden etkilemektedir (Sims, 1994). Buradan hareketle iş sözleşmelerinin örgüte bağlılığının yeterli olmadığı gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme ise tam bu noktada istihdam ilişkilerinin yeniden düzenlenmesinde ele alınmaktadır (Herriot, 1996). Psikolojik sözleşme kavramı çalışanlara kendilerini geliştirme imkânı ve iş verenleri bu gelişimi destekleme imkânı sunmaktadır. Bu sayede iş veren ile çalışan arasındaki denge sağlanmış olmaktadır. İşverenin daha kalifiyeli işçilere sahip olması, çalışanların ise eskimeyi önlemek için yaşam boyu öğrenmeyi kabul etmesini sağlamaktadır (Sims, 1994)

Conway ve Briner 'e göre (2005) psikolojik sözleşme tarihi eski ve modern olmak üzere ikini ana dönemde gözlemlenmektedir. Onlara göre Rousseau'nun 1989'da psikolojik sözleşme kavramını tekrar ele alması psikolojik sözleşmenin modern çağını başlatmıştır. Rousseau tarafından psikolojik sözleşmenin yeniden ele alınması bu kavrama olan ilgiyi artmıştır.

Eski psikolojik sözleşme temelinde örgüte sadık olma, terfi, sürekli istihdam, çalışanların maaşlarında yıllık artış gibi konuları içermektedir (Sims, 1994). Bu durum psikolojik sözleşmenin karşılılık ilkesine ters düştüğü için tehdit olarak algılanmıştır. Eski ve yeni psikolojik sözleşme karşılaştırılmasında yeni psikolojik sözleşme kavramı her iki tarafa da psikolojik bağımsızlık sunmaktadır. Yeni sözleşme ile istihdam güvencesinin yerini istihdam edilebilirlik güvencesi almıştır (Kieselbach & Mader, 2002). İş istihdam güvencesi çalışanın işte sürekliliğini sağlayan, geçerli sebep olmadan işten çıkarılmasına karşı korunması anlamına gelmektedir (Kutal, 1979). Bu kavram iş güvencesi açısından ürkütücü gelebilmektedir. Fakat tam aksine çalışanların örgüte katkı sağlamak için kendilerini geliştirmeleri, iş verenlerin ise çalışanlara gelişmeleri için uygun ortamı sağlamaları gibi sorumluluklar getirmiştir (Bagshaw, 1997). Sonuç olarak örgüt hedeflerinin çalışan hedefleriyle buluşması sağlanmaktadır.

Psikolojik Sözleşmenin Ortaya Çıkmasını Etkileyen Faktörler

Psikolojik sözleşmeye ilişkin tanımlar ve içeriklerden anlaşılabacağı üzere psikolojik sözleşme genel olarak çalışanların örgüte verdiği vaatler karşılığında örgütün çalışanlara

vadettiği beklentilere atıfta bulunmaktadır. Bu tanımların içeriğinden yola çıkarak psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde çeşitli faktörler yer aldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme oluşumunda örgütün kendi içerisinde ve örgüt dışında meydana gelen olayların bu beklentileri çeşitli yollarla şekillendirdiği görülmektedir. Aşağıda yer alan maddeler Conway ve Briner (2005, s. 7-15) tarafından ele alınmış örgüt ve örgüt dışında psikolojik sözleşmeye etki eden yollardır.

İstihdam Öncesi Beklentiler

Çalışanların istihdam etmeden önce istihdamın ne ile ilgili olduğu, işverenlerinin onlardan ne beklediği ile ilgili konularda bir beklentiye sahiplerdir. Bu türdeki beklentiler çalışanın sayısız deneyim ve bağlantılarından oluşmaktadır. Örneğin bireyin geçmişte edindiği iş tecrübesi, dolaylı olarak edindikleri diğer aile üyelerinin istihdam deneyimleri, okuldaki ve yerel topluluktaki sosyalleşme süreçleri, kültürel bağlamları, sosyoekonomik durum, kitle ve iletişim araçları bireyin işle ilgili öğrendiklerini şekillendirmektedir. Bu durum bireyde ilk psikolojik sözleşmenin şekillenmesine etki etmektedir.

Kişisel Deneyimler

Psikolojik sözleşmeyi şekillendiren ikinci yoldur. Çalışanların işverenlerinden ne elde etmek isteği ve işverenlerine nasıl katkı sağlayacakları konusunda düşünmelerine etki eden deneyimlerdir. Örneğin çalışanın yaşı, ebeveynlik, kişilerarası karşılaştırma yolu ile elde ettiği deneyimler psikolojik sözleşme algısında önemlidir (Conway & Briner, 2005, s. 37-61). Cinsiyete, ırka, etnik kökene, ulusal kökene ve vatandaşlığa dayalı farklı istihdam olanakları tüm toplumlarda mevcuttur ve bu tür değişkenler bireyin kişisel tartışılabilirlik alanını etkilemektedir (Rousseau, 2000).

Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler psikolojik sözleşme algısına daha geniş etki eden faktörlerdir. Bu faktörler daha çok ekonomik, politik, yasal değişkenleri içermektedir. Buna verilebilecek en güzel örnek daha önce bahsedilen psikolojik sözleşmeye etki ettiği savunulan 1980'lerin sonu

1990'ların başında meydana gelen ekonomik değişikliklerdir. Bu değişikliklerin psikolojik sözleşme kavramına olan ilgiyi yeniden canlandırdığı, çünkü istihdam ilişkisinde de değişiklikler meydana getirdiği ileri sürülmüştür. Küreselleşme, daha fazla rekabet ve finansal hesap verebilirlik, yönetim seviyelerini ortadan kaldırmak, çalışanların yüksek performans ve girişimlerini arttırmak için örgütleri zorlamıştır (Herriot ve arkadaşları, 1997) ve bu durumda psikolojik sözleşme kavramına olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Örgüt dışı faktörlere farklı bir örnek olarak çalışma saatleri de verilebilmektedir.

Örgüt İçi Faktörler.

Örgüt psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde ve kurulmasında etkili rol almaktadır. Örgütte sözleşme yapıcılar müdürler veya insan kaynakları yolu ile gerçekleşmektedir (Rousseau, 1989). Sözleşme yapıcılar örgütün vaatlerini çalışanlara açık ya da örtülü yolla iletmektedirler. Psikolojik sözleşmenin içeriğini iletmenin açık yolları e-postaları, beyanlar, duyurular gibi yazılı iletişim araçlarıdır. Örtük iletişim araçları ise daha karmaşık ve incedir. Burada anlatılmak istenilen çalışanın diğer çalışan ve sözleşme yapıcıları gözlemleyerek dolaylı yoldan öğrendiği şeyleri kapsamaktadır. Örneğin, sözleşme yapıcıların belirli çalışan davranışlarına tepki verme biçimleri, sözleşmenin içeriğini şekillendirmede muhtemelen önemli olabilir.

Bireysel ve Sosyal Faktörler

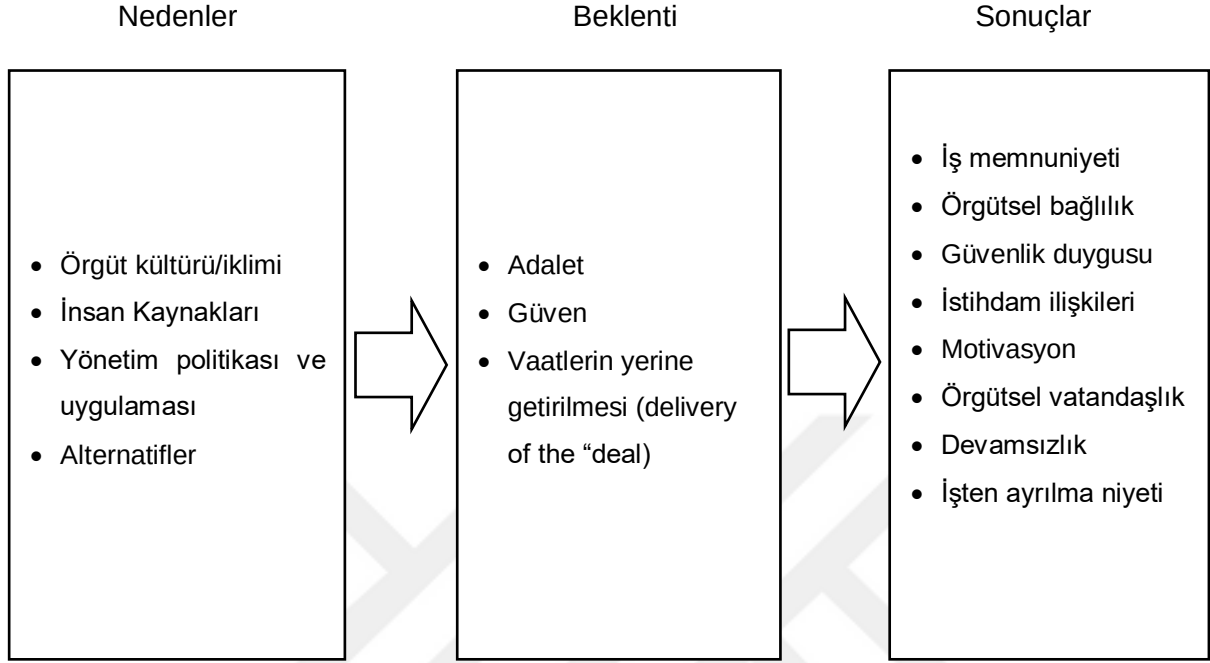
Psikolojik sözleşme öznel olarak algılanmaktadır. Örgüt çalışanlarına aynı sözleşmeyi sunmasına rağmen psikolojik sözleşme çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Kişilerin çalışma ortamlarını anlamlandırmaları öznel olarak örgütün kendilerine verdiği vaatleri ne derecede yerine getirdiğine bağlıdır. Kişilik, çalışanların iş ve görev seçimini etkilemektedir. Çalışanların sözleşmenin şartlarını nasıl yorumladıkları ve sözleşmeye dayalı davranışları nasıl yürürlüğe koydukları kişiliklerine göre farklılık göstermektedir (Raja, Ntalianis, & Johns, 2004). Örgüt tarafından verilerin vaatlerin yorumlanması ve yerine getirip getirilmediği düşüncesi çalışanların kişisel olarak değişen bilişsel önyargılarına bağlıdır. O halde bilişsel önyargılar psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde etkili rol oynayan bireysel faktörlerdir

(Rousseau, 2001). Psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde etkili rol oynayan diğer etkenler olarak sosyal faktörler; sosyal ipuçları ve örgütsel sosyalleşmeler gösterilmektedir. Sosyal ipucu arasında en etkili yol sosyal bilgi işlemedir. Sosyal bilgi işleme sürecinde çalışanlar sosyal ipuçları yoluyla etraflarında yer alan diğer kişilerin tutum ve davranışlarını alıp içselleştirmektedir (Salancik & Pfeffer, 1978). Sosyal ipuçları, iş arkadaşları, amirler, işteki arkadaşlar ve müşteriler gibi diğerleriyle etkileşimler ve gözlemler sırasında toplanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ise çalışanın gerekli bilgi ve işlemleri edindiği rol kazanma süreci olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte çalışan deneme yanılma yolu ile sürekli kendi kendini yönlendirmektedir. Aslında, öğrenmenin kendisinin sürekli ve yaşam boyu süren bir süreç olduğu fikri ciddiye alınırsa, bireyin tüm örgütsel kariyeri bir sosyalleşme süreci olarak nitelendirilmektedir (Maanen & Schein, 1977).

Guest (2004) psikolojik sözleşmenin oluşturan kavramların birbiri ile ilişkilendirdiğini gösteren bir model oluşturmuştur. Ona göre psikolojik sözleşmeyi oluşturan kavramlar bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler içerisinde; yaş, cinsiyet, eğitim, çalışan örgüt içindeki düzeyi, işin türü, çalışma saatleri, iş sözleşmesi, etnik köken, görev süresi yer almaktadır. Örgütsel Faktörler içerisinde ise; sektör büyüklüğü, iş stratejisi, sendikanın tanınması gibi etkenler yer almaktadır. Şekil 6'da Guest'e ait model psikolojik sözleşmeyi bir çalışanın bakış açısıyla ele almaktadır. Psikolojik sözleşmeyi ortaya çıkaran etkenler, çalışanın beklentileri ve şekillenen davranışa göre psikolojik sözleşmenin bir çıktısı olarak ele alınmaktadır. Çalışanın örgütten beklentisinin yerine getirilmesi olumlu sonuçlar doğururken, beklentilerin karşılanmaması durumunda işten ayrılmaya varan davranışlar gözlemlenmektedir.

Şekil 6

Psikolojik Sözleşme Modeli. (Guest, 1998)



Psikolojik Sözleşme Kuramları

Psikolojik sözleşme kavramı her ne kadar 1980’li yıllarda örgütsel davranış olarak ele alınmış olsa da kavramın temeli bazı kuramsal temellere dayanmaktadır. Alan yazın taramalarında sosyal takas kuramı, karşılıklılık normu, eşitlik kuramı, beklenti kuramı, Porter Lawler etkisi gibi kuramların psikolojik sözleşme kavramına ettiği görülmektedir.

Sosyal Takas Kuramı ve Karşılıklılık Normu

Blau (1964) sosyal takas kavramı ile kişilerarası ilişkilerde ve sosyal etkileşimde ortaya çıkan özelliklere vurgu yapmaktadır. Tarafların karşılıklı hizmet alışverişi, aralarında bir sosyal bağ yaratmaktadır. Bu bağ tarafların ortak ürünüdür ve her birinin eylemi bir diğ erinin eylemlerine bağlıdır. Bir kişinin karşı tarafa yapmış olduğu iyi bir hareket kendisinde beklenti yaratmaktadır. Karşı tarafın minnettarlığını ifade etmede başarısız olması aralarındaki bağ ı zedelemektedir. Blau (1964, s. 88-112) sosyal takas ilişkisini somut ve soyut alışveriş üzerinden ödül ve maliyet çerçevesi içinde ele almıştır. Basit akran ilişkilerinde ödül ve maliyet

somut olabilmektedir. Fakat karmaşıkleşan statü ilişkilerinde maliyet soyuttur. Örneğin; çalışma yerinde uzamanın astı için harcadığı zaman ya da enerji bir tür maliyettir ve astının ona göstermiş olduğu saygı, ilgi ve alaka ödöl olarak ele alınmıştır. Tarafların birbirinden beklentileri sosyal takas ilişkini güçlendirecek olumlu davranışlardır. Ayrıca bu kuramda en az çaba ile en fazla ödöl beklentisi yer almaktadır (1964, s. 88-112). Gouldner (1960) sosyal takas ilişkisinde önde gelen bir diğeri ismidir. Gouldner sosyal takas ilişkisinde belirli eylemleri ve yükümlölükleri, alınan faydaların geri ödemeleri olarak tanımlayan genelleştirilmiş ahlaki normlara vurgu yapmıştır. Fayda görölen kişilere fayda sağlamak gerektiğinden bahsetmektedir. Sosyal takas ilişkisinde ahlaki normlar fikrine vurgu yaparken iki tür eylemden bahsetmektedir. Bunlar birisi insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiği ikincisi ise, insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemesi gerektiğidir.

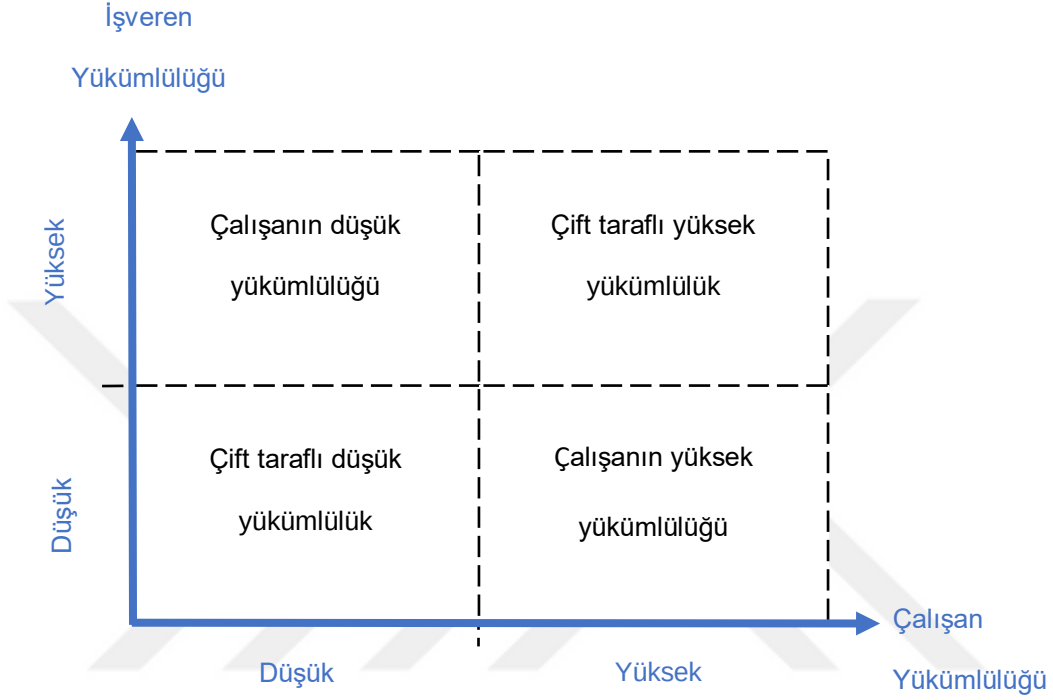
Homans (1958) mübadele ilişkisinden bahsederken ceza ve ödöl kavramına vurgu yapmaktadır. Kişinin gösterdiği davranış maliyetinin daha önceden belirlediği değeri eşdeğerde olduğunu savunmaktadır. Kişinin davranışını ekonomiden tanıdık olduğumuz bir formülle dile getirmektedir. Kişi gösterdiği davranışın kârını (maliyet; zaman ya da enerji) karşılığında aldığı ödöl değeri ile biçmektedir. Ona göre kâr; maliyetten ödölün indirilmesi ile oluşturulmuştur. Emerson (1962) karşılıklı güç ve bağımlılık ilişkisini tanımlandıktan sonra, bu ilişkilerde dengenin özellikleri ve "dengeleme işlemleri" üzerinde durmuştur. Ona göre güç örtük olarak diğeri için bağımlılığında bulunmaktır. Sosyal ilişkiler genellikle taraflar arasında karşılıklı bağımlılık bağlarını gerektirmektedir. Bireyler ilişkilerinde denge arayışında olsa da dengesizlik durumları yaşanabilmektedir. Bu tarafların vazgeçmesine ya da devam etmesine göre yeniden şekillenebilmektedir.

Shore ve Barksdale (1998) sosyal takas ilişkisini yükümlölüklerle ele alan bir model oluşturmuşlardır. Şekil 7'de gösterilen bu modele göre iş veren ve çalışanlar yükümlölüklerini yüksek derecede yerine getirebiliyorlarsa sosyal takas ilişkileri dengededir. Aynı zamanda hem çalışanın hem de işverenin yükümleri düşükse sosyal ilişki dengesinden bahsetmek

mümkündür. Fakat orta düşük derecede yükümlülüklerde her ne kadar bir dengeden bahsedilse de sosyal ilişkinin zayıf olduğu anlamına gelmektedir.

Şekil 7

Sosyal Takas İlişkisi Modeli (Adapted from Shore & Barksdale, 1998,s.734)



Shore ve Barksdale tarafından zayıf ve güçlü denge ilişkileri ortaya koyulmuş. Her iki durumda da bir dengeden bahsedilmektedir. Fakat Emerson'a göre (1962) denge sosyal ilişkide aranan özellik olmasına rağmen her zaman denge durumu yaratamamaktadır. Bozulan bir dengenin tekrar kurulması çalışanın kendisini borçlu hissetmesi karşılığında tekrar denge kurmak istemesiyle gerçekleşebilmektedir. Çünkü, Gouldner'a göre (1960, s. 171) bireylerin bir şey aldıklarında karşılık vermek zorunda hissettikleri fikri, sosyal mübadele teorisinin merkezinde yer almaktadır. Psikolojik sözleşmeyi anlama bağlamında en önemli neden, bireylerin menfaat elde ettiklerinde kendilerini borçlu hissetmeleri ve davranışa karşılık vermek zorunda hissetmeleridir. Geçmişte menfaatten kaynaklanan borçlu olma hissi çalışanın dengeyi tekrar kurmasında önemli bir adım olarak görülmektedir.

Eşitlik Kuramı

İlk olarak J. Stacey Adams (1963) tarafından dile getirilen eşitlik teorisi, insanların adil muamele görmek istediği basit bir öncülüne dayanmaktadır. Teoride eşitlik ile anlatılmak istenilen başkalarına karşı adil davranıldığınıza olan inanç olarak, eşitsizliği ise diğerlerine karşı adil davranılmadığına dair inanç olarak tanımlamaktadır. Adams, eşitlik sürecini girdi ve çıktı olarak tanımlamaktadır. Girdi; eğitim, deneyim, çaba ve sadakat gibi organizasyona fayda sağlayacak davranışlar, çıktı ödeme, tanınma, sosyal ilişkiler ve içsel ödüller gibi girdi karşılığında alınan ödüllerdir. Argyle (1989, s. 97) eşitlik teorisini insanların girdi ve çıktı oranlarını diğer çalışanlar ile karşılaştırmasını öneren bir teori olarak tanımlamıştır.

Eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma süreçlerinden türetilen birkaç teorik formülasyondan sadece biridir. Sosyal karşılaştırmalar sayesinde kişi başkalarının durumunu gözlemleyerek kendi durumu hakkında fikir edinmektedir. İnsanların eşitlik algıları dört aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada birey içinde bulunduğu örgüt tarafından kendisine nasıl davranıldığını gözlemlemektedir. İkinci aşamada birey örgütün diğer birey ya da gruplara nasıl davrandığı gözlemlemektedir. Üçüncü aşamada kendisi ve diğer kişi ya da gruplar arasındaki karşılaştırmasını yapmaktadır ve son aşamada ise kendisine ne derecede adil davranıldığı algısına ulaşmaktadır (Moorhead & Griffin, 1989). Kişi kıyaslamasını öznel ve nesnel yönden yapabilmektedir. Örneğin kişi örgüte harcadığı performans, sadakat, eğitim gibi girdilerin karşısında ödüllendirilme, saygı, kabul edilme, terfi gibi çıktılar beklemektedir. Örgüte harcadığı davranışın karşılığını aldığını düşünüyorsa kendi motivasyonunu sağlamaktadır. Bir diğer yolla kendi girdi ve çıktıları sosyal karşılaştırma yolu ile diğerlerinin girdi ve çıktıları ile kıyaslaması yolu ile gerçekleştirmektedir. Yaptığı kıyaslamalarda kendisine adil davranıldığını ya da eşitsizlik olduğunu çıkarabilir. Adil davranıldığı algısı kişide motivasyon ve performans artışı sağlarken eşitsizlik olduğu düşüncesi performans ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır (Arnold & Feldman, 1986, s. 61-76).

Beklenti Kuramı

Beklenti teorisi Edward Tolman (1967) ve Kurt Lewin'in çalışmaları ile ortaya atılmıştır. Fakat Victor Vroom (1964, s. 18) beklenti teorisini işyerinde motivasyona ilk kez uygulayan kişi olarak kabul edilmektedir. Vroom beklenti kavramını eylem ve sonuç ilişkisi içinde ele almaktadır. Beklentiyi belirli bir eylemin ardından belirli bir sonucun gelme olasılığına ilişkin anlık bir inanç olarak tanımlamaktadır. Vroom beklenti teorisinde motivasyonun istenilen şeyin elde edilme olasılığına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. (Moorhead & Griffin, 1989, s. 139). Motivasyon, insanların çeşitli şekillerde davranmasına neden olan güçler bütünüdür. Motivasyon bir ihtiyaçla başlamaktadır. İnsanlar ihtiyaçlarını gidermenin yollarını aramakta ve buna göre davranmaktadırlar (Moorhead & Griffin, 1989, s. 127). Çalışanlar beklentileri karşılandığında motive olmakta ve tatmin duygusu yaşamaktadırlar. Karmaşıklığı sebebiyle beklenti teorisinin işyerine uygulanması oldukça zordur. Çalışanların hangi ödülleri istediği ve bu ödellerin her birey için ne ifade ettiğini bilmek oldukça zordur. Beklentilerin karşılanması çalışan performanslarının artırılması için önemlidir. Çünkü geleneksel inanış, tatminin performansa yol açtığı yönündedir (Moorhead & Griffin, 1989, s. 141). Çalışanlardaki bireysel farklılıklar motivasyonlarına yansımaktadır. Çalışanların beklentisi burada farklılık göstermektedir. Gösterilen davranıştan beklentiler herkes için ekonomik olarak düşünülmemektedir. Bu teorisin gerçekleşmesi için örgütlerden bireyleri kıdem, çaba, beceri düzeyi ve işin zorluğu gibi kriterlere göre değil de performanslara göre ödüllendirmesi beklenmektedir. Bu sayede çalışanların sergiledikleri performans artmaktadır (Parijat & Parijat, 2014).

Porter Lawler Modeli

Vroom'un beklenti teorisinin orijinal sunumunu zamanla değiştirilerek geliştirilmeye çalışılmıştır. Fakat değişikliklerin pek çoğu sonuç ve beklentilerin tanımlanması ve ölçülmesi üzerine yapılmıştır. Porter ve Edward E. Lawler, çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiye yeni bir bakış açısı getirmişlerdir. Porter ve Lawler tatmin duygusunun performansı arttıracığı yönündeki geleneksel bakış açısının tersini savunmuşlardır. Her

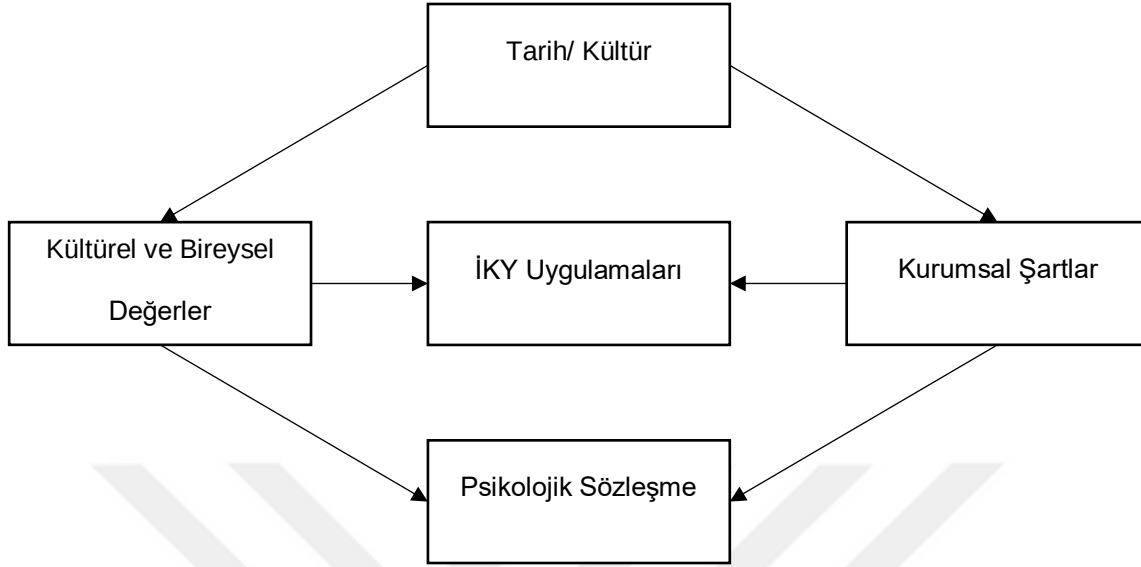
zaman değil sadece doğru koşullar altında, yüksek düzeyde performansın tatmin duygusuna yol açabileceğini öne sürmüşlerdir. Performansı belirlemek için yetenek, özellikler ve rol algısıyla birleştirilmiştir. Bu modele göre performans içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki türde gerçekleştirilmiştir. İçsel ödüller bir maddiyata bağlı olmayan başarı hissi gibi duygularla elde edilirken, dışsal ödüller terfi, ödeme gibi somut sonuçlar ile elde edilmektedir. Birey performansının kurum içindeki değerini yargılar aldığı ödülün hakkaniyetini sorgulamak için sosyal karşılaştırma sürecini kullanmaktadır. Ödülünü adil olarak kabul eden birey tatmin olmakta ve bu durumu gelecekteki performansına yansıtmaktadır (Moorhead & Griffin, 1989, s. 143).

Psikolojik Sözleşme Boyutları

Alan yazın taramalarında psikolojik sözleşme türünü işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alan bazı çalışmalar görülmektedir (Millward & Hopkin, 1998; Morrison & Robinson, 1997). İşlemsel ve ilişkisel terimler bir iş sözleşmesinde temel unsurlar olarak ele alınmaktadır. Fakat modern iş sözleşmelerinden bahsederken bu iki terimle iç içe geçmiş iki temel sözleşme özelliğini de dikkate almamız gerekmektedir. Bunlardan birinci istihdam ilişkisinin süresine atıfta bulunan zaman, ikinci özellik ise istihdamda koşul olarak öne sürülen performanstır. Zaman sürekliliği ve performans gerekliliği örgütte insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirdiği çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin yorumların nasıl şekilleneceğinde yardımcı olan kavramlardır (Rousseau, 2000, s. 34) Zaman ve performans kavramları farklı davranışsal etkileri olan sözleşme türlerini ortaya çıkartmıştır. Bu sebeple psikolojik sözleşme işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Rousseau, 1995, s. 97). Şekil 8'de zaman ve performans kavramlarının yorumlandığı ve bu sayede çalışanların psikolojik sözleşmelerini oluşturmada yardımcı olacak insan kaynaklarının önemi vurgulanmaktadır. Zaman ve performans araçları ise örgütün insan kaynakları biriminin içerisinde anlam kazanmaktadır. Şekil 8'de psikolojik sözleşmeye etki eden unsurlar gösterilmektedir (Rousseau, 2000, s. 33).

Şekil 8

Düzenleme Modeli (Rousseau, 2000, s. 33)



Şekil 8'den anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşme oluşumuna etki eden faktörler içinde, tarih, kültür, bireysel farklılıklar ve örgüt iklimi yer almaktadır. Bu faktörlerin anlam kazanarak psikolojik sözleşmeye etkisi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile gerçekleşmektedir. Bu faktörlerin zamanla değiştiği düşünülürse, zamanın ise performansa ettiği düşünülürse, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel türler yanında zaman ve performansın etki ettiği türler de göz ardı edilmemelidir.

İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşme çalışanın göstermiş olduğu performans karşısında yüksek ücret, terfi gibi ekonomik anlamda ödüllendirilme beklentisidir. Bu sözleşme türünde taraflar arasında duygusal bir bağlılık yoktur ve sadece ekonomik beklentiler vardır. (Morrison & Robinson, 1997). İşlemsel sözleşmeler iyi tanımlanmıştır, performans koşulları bellidir ve kısa sürelidirler. İlişkinin ne kadar süreceğinin belirtilmiş olması ve ekonomik şartlarının belirli olması onu ilişkisel sözleşmeden ayıran özellikleridir. Kısa dönemli ilişkileri kapsadığı için çalışanların örgütsel bağlılığından bahsetmek gereksizdir (Rousseau, 1995, s. 98). Kısa dönemli olması üye katılımını da düşürmektedir. Örneğin işyeri Noel zamanında hediye paketlemek için bir çalışan alacaktır. Çalışan çalışma süresinin Noel zamanı olduğunu ve ücretini bilerek işe

başlamaktadır. Görüldüğü gibi işlemsel sözleşmelerde çalışan ekonomik durumunu ve süresini kesin olarak bilmektedir. Fakat işlemsel sözleşmeler bazen kısa dönemi kapsamasına rağmen yoğun bir ilişki içerisinde olmayı da gerektirebilmektedir. Örneğin profesörün bir öğrencisine rehberlik etmesi buna örnek gösterilebilmektedir. Profesör ve öğrenci ilişkisi kısa süreyi kapsayan ilişkiye örnek olmasına rağmen aralarında yoğun bir ilişki söz konusudur. (Rousseau, 1995, s. 97). İşlemsel sözleşme türünde çalışanları kurumları ile aralarında duygusal bir bağlılık kurmamaktadırlar. İşlemsel psikolojik sözleşme algısı yüksek çalışanların istihdam durumları karşılığında ücret, terfi gibi anında ödül bekledikleri görülmektedir (Millward & Hopkin, 1998).

İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler karşılıklı taahhüt ve sürekliliğe vurgu yapmaktadır. İlişkisel sözleşmeler hem paraya çevrilebilen hem de çevrilemeyen ilişkileri içeren anlaşmalardır. O halde ilişkisel sözleşme türü işlemsel sözleşme türünü de içerisinde barındıran bir sözleşme türüdür. İlişkisel sözleşmeler kurum içerisinde uzun vadede kariyer yolunu oluşturmaktadır (Rousseau, 1990). İlişkisel sözleşmeler gerekli performans şartlarını ve gereksinimlerini tanımlamada yetersizlerdir (Rousseau, 2000, s. 33). Çünkü iyi tanımlanmış performans talepleri geçici istihdamı işaret etmektedir. Oysaki kıdemli çalışanlar esnek şekilde belirlenmiş iş gereksinimine sahiplerdir. Bu durum geçici olmayan istihdam ilişkisinin göstergesidir. Miner'a (1987) göre uzun süre için işe alınan çalışan için performans gerekliliğine, iş tanımına ihtiyaç yoktur. Çünkü çalışan uzun soluklu alındığı kurumda kendi işini tanımlama olanağına sahip olacaktır. İlişkisel sözleşme türünde olan bir kurumda çalışanlar için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeleri için personel eğitimi verilme olasılığı fazladır (Rousseau, 2000, s. 33). İlişkisel sözleşme modelini "sadakat" ve "istikrar" gibi özellikler oluşturmaktadır. Bu özellikler çalışan ve işverenin neyi taahhüt ettiğini karşılıklı olarak algılamasını sağlamaktadır (Rousseau, 2000). İlişkisel sözleşme türünde sorumluluk iş verendedir. Çalışanların iş güvenliği karşısında iş verenle ilişkisine kariyer gibi uzun vadeli kazanımlara değer vererek sadık kalmaktadır (Millward & Hopkin, 1998).

İstikrar. Çalışandan kurumda işini devam ettirmesi için gerekenleri yapması beklenmektedir. Bunun karşılığında işveren istikrarlı ücretler ve uzun vadeli istihdam sunmayı taahhüt etmiştir (Rousseau D. M., 1995).

Sadakat. Çalışan kurumunu desteklemekle, kuruluşun ihtiyaç ve çıkarlarına bağlılık göstermekle sorumludur. İşveren ise çalışanın refahını ve çıkarlarını desteklemeyi taahhüt etmektedir (Rousseau D. M., 1995).

Dengeli Sözleşme

Dengeli sözleşme hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşmenin özelliklerini dengeleyen sözleşme türüdür ve ismini de buradan almaktadır. Bu sözleşme türü aynı zamanda “hybrid” sözleşme olarak da isimlendirilmektedir. Dengeli sözleşme kariyer gelişimini destekleyen sözleşmedir ve bu sebeple ilişkisel sözleşme türüne daha yakındır. Ancak açıkça tanımlanmış performans şartlarına sahip olması işlemsel sözleşme türünü de yakın olduğunu göstermektedir (Rousseau, 2000, s. 34). Dengeli sözleşme örgütsel bağlılığı fazla olan ve karar alma sürecinde etkili rol alan çalışanlar arasında güven duygusu yaratmaktadır (Rousseau, 2000, s. 35). Dengeli sözleşme türünün üç ana hedefi bulunmaktadır. Bunlar Rousseau (2000) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

Dış istihdam edilebilirlik. Çalışanın kurum tarafından dış işgücü piyasasında gerek duyacağı kariyer gelişiminin geliştirilmesidir. Dengeli sözleşmeler bu özellikleri ile işveren tarafından çalışanın kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da istihdam edilebilirliğini arttırmayı taahhüt etmektedir.

Terfi. Çalışana iç iş gücü piyasasında kariyer gelişimi vadetmektedir. Çalışanın kurum için gerekli bilgi ve yeteneği edinmekle sorumlu olduğu işverenin ise çalışana kariyer gelişimi fırsatlarını vadettiği anlaşma türüdür.

Dinamik performans. Çalışan, kurumunun rekabetçi hale gelmesine ve kalkınmasına yardımcı olabilmek için yeni ve zorlu hedefleri başarıyla yerine getirmekle sorumludur. Bu durum karşısında ise işverenin çalışanın gerek duyduğu performans gereksinimlerini başarıyla

yerine getirmelerinde gerekli koşulu sağlamakla sorumludur. Ayrıca iş verenlerin çalışanlarını sürekli öğrenmeye teşvik etmekle sorumlu olduğunu taahhüt etmektedir.

Geçişsel Sözleşme

İstihdam düzenlemesiyle çelişen, örgütsel değişim ve geçişleri sorunlarına yansıtan bilişsel bir ifadedir. Bu nedenle kendi başına psikolojik sözleşme değildir. Güvensizlik, belirsizlik ve sarsılma boyutları vardır. Değişimler modern kuruluşların sözleşme şartlarını açıkça ortaya koymasına engel olabilmektedir ve bu durum psikolojik sözleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Geçişsel sözleşmenin alt boyutları bu durumun çalışan ve işverene yansımalarını göstermektedir.

Güvensizlik. Çalışan ve kurumu arasında karşılıklı güvensizlik anlamına gelmektedir. Kurumun çalışanına güvenmeyerek önemli bilgileri saklanması çalışanlarına karşı güvensizliğin göstergesidir. Çalışanın ise kurumun niyetinde bir tutarsızlık görmesi kuruma karşı güvenini zedelemektedir.

Belirsizlik. Çalışanın işverenin kendisine vadettiği gelecekle ilgili çıkarımda bulunmaması belirsizliğe yol açabilmektedir.

Aşındırma. İşveren çalışan haklarında ve ücretlerinde azalmaya giderek önceki yıllara göre aşındıran değişikliklere giderse, çalışan geçmişe kıyasla gelecekte düşüşlerin devam edeceği öngörüsüne varır. Bu durumda çalışan örgüt ile ilişkisinde bir anlaşmazlık hisseder.

Rousseau (2004), çalışanların kendi psikolojik sözleşmelerini üç şekilde şekillendirdiğini söylemektedir. Çalışanların kurumu uzun vadeli bir istihdam olanağı olarak görmesi ya da kurumu daha iyi fırsatların kapısını açacak bir basamak olarak görmesi kurumlardan farklı taahhütlerde bulunmalarına yol açmaktadır. Kurumu kariyer odaklı ve basamak olarak görenler işlemsel istihdam görüşünü benimserken, uzun vadeli iş arayanlar ilişkisel sözleşmeleri benimsemektedirler. İkinci olarak çalışanların kişilik özellikleri onların ilişkisel ya da işlemsel çalışan grupları arasında yer almasına sebep olmaktadır. Diğer bir deyişle işlemsel sözleşme grubunu oluşturan çalışanlar kişilik bakımından adalet konularına

daha duyarlı olanlardır. Fakat ilişkisel sözleşme grubunda yer alan çalışanlar kişilik bakımından daha duygusal karakterde olanlardır.

Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşme kavramı tanımlarından da anlaşılacağı üzere çalışan ve işveren arasında verilen sözlerin yerine getirilmesi olarak anlaşılmaktadır. Bu durum sağlanmadığında ortaya iki sonuç çıkmaktadır. Bunlardan birinci psikolojik sözleşmeye uymamak, bir diğeri ise psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesidir. Bu kavramlar birbirinden farklı içeriktedir. Psikolojik sözleşmeye uymamak; sözleşmede yer alan şartların görmezden gelinmesi ve şartlara saygı gösterilmemesi anlamına gelmektedir (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme ihlali ise kurumun çalışanın çabası karşılığında yükümlülüklerini yerine getirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin şartlarının yerine getirilmemesi karşılanmayan beklentilerden fazlasını içermektedir (Pate, 2003). Psikolojik sözleşmenin temelinde yatan şey güvendir. Bu en iyi şu şekilde açıklanabilir. Bir kişi banka soyar ve yakalanırsa parayı geri vermesi toplum düzenine verdiği zararı kapatmamaktadır. Psikolojik sözleşmede de güven ve iyi niyetin sarsılması çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi travmaya dönüştürmektedir. Bu durumda güven tekrar onarılmalıdır. Bu durum eşitsizlik ve memnuniyetsizlik algısından daha kötüdür. Çünkü eşitsizlik hayal kırıklığına ve memnuniyetsizliğe yol açarken psikolojik sözleşme ihlali daha yoğun tepkilerin verilmesine sebep olabilmektedir (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme kavramı özellikleri bakımından diğer benzeri kavramlardan ayrılmaktadır. Bu kavram temelinde çalışan algılarına bağlı olarak gelişmektedir. Çalışan işe başlarken üç yıl içinde terfi edeceği söylenmiş olabilir ve bu gerçekleşmediğinde sözleşmenin “gerçek” ihlalinden bahsetmek mümkündür. Fakat çalışan kişi işe başvurduğu kurumda çalışanların üç yılda terfi ettiğine inanarak ve gözlemleyerek işe başladıysa üç yıl içerisinde terfi gerçekleşmediyse bu durumda sözleşmenin “gerçek” ihlalinden bahsetmek mümkün değildir. Bu özelliği bakımından psikolojik sözleşmede bir sözün ya da yükümlüğün gerçekten yerine getirilip getirilmediği söylenemez (Robinson & Morrison, 2000). Psikolojik sözleşme bireysel algı ile tanımlanmaktadır (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Bireysel algılar sadece

psikolojik sözleşme tanımının açıklanmasında değil, psikolojik sözleşme algısının oluşumu, gelişimi ve ihlaliinde ortaya çıkacak tepkilerin tümünü kapsamaktadır. Özetlemek gerekirse psikolojik sözleşme ve ihlali genellikle kişinin kişilik özellikleriyle temsil edilen ve bireysel özelliklerden etkilenen bireyselliğe dayalı kavramlardır (Rousseau ve arkadaşları, 2004).

Psikolojik sözleşmenin ikinci özelliği vaatlere dayanmasıdır. Bu vaatler yazılı belge, sözlü tartışma, örgütsel uygulamalar gibi yollarla iletilmektedir. Bu kaynaklar psikolojik sözleşmenin resmi ve kapalı bir biçimde aktarılan yükümlülüklerini değil aynı zamanda kapalı bir şekilde sezdirilmiş kaynaklardan algılanan yükümlülükleri de içermektedir. Bu algılanan vaatlerinde yerine getirilmemesi psikolojik sözleşmeyi sarsmaktadır (Rousseau & Greller, 1994).

Psikolojik sözleşmede bir diğer özellik bireysel farklılıktır. Kişilik psikolojik sözleşmelerde inkâr edilemez bir rol oynamaktadır. Bu sebeple kurumlar uzun soluklu çalışanlarını vicdanlı ve yüksek benlik saygısına sahip kişilerden oluşturmaktadır. Çünkü bu özellikte kişilerin işverenlerine değer vererek davrandıkları için ilişkisel sözleşmelere sahip olduklarını bildirme olasılıkları daha yüksektir (Rousseau, 2004). Örgüt içerisinde her çalışana aynı sözleşme türünü sunmak sözleşmeyi başarısızlığa götürmektedir. Bireylerin kişisel farklılıkları bir olaya bakışını, beklentisini algısını değiştirmektedir. Psikolojik sözleşmenin başarıya ulaşabilmesi aynı ya da benzer gruplara uygulanabilecek çeşitliliğe sahip olmasıdır. Ayrıca zamanla isteklerin değişebileceği göz ardı edilmemelidir ve psikolojik sözleşmenin zamanla değişebileceği göz önünde tutulmalıdır. Sonuç olarak psikolojik sözleşmenin zamanla değişebileceği gerçeği ile yaklaşılmalı ve bu sebeple dinamik yapıda ele alınmalıdır (Herriot ve arkadaşları, 1997).

Psikolojik Sözleşme ve Demografik Değişkenler Arası İlişkiler

Psikolojik sözleşmenin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve kıdem gibi demografik değişkenlerle arasındaki ilişki elde edilen çalışmalar incelenmiştir. Buna göre psikolojik sözleşme ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını sonuçlandırmak üzere araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda cinsiyet değişkeninin psikolojik sözleşmeye

etkisinin bazı konularda etki ettiğine ilişkin araştırmalar yer almaktadır. Hicks (2007) çalışma grubunu kamu çalışanlarının oluşturduğu araştırması sonucunda cinsiyetin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Araştırmada elde ettiği verilere göre kadın çalışanların iş güvenliği konusunda erkeklerden daha duyarlı olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonucunu Marquis'un (1998) çalışmasıyla desteklemiştir. Marquis'a göre kadın çalışanların iş güvenliği konusunda erkeklerden daha duyarlı olmasını finansal anlamda ve kariyer istihdamı anlamında tehlike altında olmamak, riskten uzak durmak istemelerine bağlamıştır. Buna göre bu durum kadınların iş güvenliğini erkeklerden daha çekici bulmalarını sağlamaktadır. Ayrıca Roehling (2008) çalışma grubunu farklı meslek grubunun oluşturduğu çalışmada psikolojik sözleşme ve cinsiyet ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda ilişkisel sözleşme içerisinde yer alan "kurum için fedakârlıkta bulunma" ifadesine kadın çalışanların daha duyarlı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bahsi geçen her bir çalışmada bu konular dışında psikolojik sözleşme ile cinsiyet arasındaki ilişkide anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim durumunun psikolojik sözleşme üzerine anlamlı bir etkisinin olup olmadığını araştıran çalışmalar vardır. Bu çalışmaların sonucunda çalışanların eğitim durumlarının psikolojik sözleşme algısı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Farklı eğitim geçmişine sahip çalışanlar arasında örgütsel sorumluluk ve çalışan sorumluluğunda önemli farklılıklar olduğu ortaya koyulmuştur (Cheng, 2021). Roehling (2008) araştırmaları sonunda çalışanların eğitim düzeyinin psikolojik sözleşmelerini değerlendirmede önemli bir araç olduğunu ortaya çıkartmıştır. Araştırma sonucunda eğitilmiş çalışanların işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirdiğine olan inançları daha az olsa da işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirmesi üzerine olan beklentileri fazladır. O halde çalışanların eğitim düzeyi arttıkça beklentilerinin arttığını söylemek yanlış olmaz.

Bostancı (2019) öğretmenlerin psikolojik algılarının iş doyumu üzerine yaptığı araştırmasında. Branş değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı araştırmış ve psikolojik sözleşme türlerine yansımalarını araştırmıştır. Elde ettiği sonuca göre işlemsel sözleşme algısının meslek öğretmenlerinde kültür öğretmenlerinden

daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Bunun sebebini yönetim üzerinde alınan kararlarda meslek lisesi öğretmenlerinin karara katılım göstermeleri ile yorumlamıştır. İlişkisel sözleşme türünde öğretmen yükümlülüğünün ise meslek öğretmenlerinde daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebi meslek öğretmenlerinin kurumlara bağlılıklarının kültür dersi öğretmenlerinden daha fazla olması olarak yorumlamıştır. Dengeli ve geçişli sözleşme türlerinde branş değişkeninin etki etmediği görülmektedir.

Motta (2006) araştırmasında yaş ve kıdem değişkenlerinin psikolojik sözleşmeyi algılamada kilit noktalardan birisi olduğunu vurgulamıştır. Bu demografik değişkenler üzerine iki hipotez ortaya atmıştır. Çalışmasında “yaş” ve “görev” süresinin, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ilişkide olacağını tahmin etmiştir ve araştırma sonucu hipotezini desteklemiştir. Kıdem ve yaş değişkenlerinin sözleşme ihlali ile aralarındaki ilişki anlamlı ve negatif bir ilişkide çıkmıştır. Genç çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline inanma olasılığı yaşlı çalışanlara göre daha olasıdır, bu nedenle çalışanın yaşı arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısı daha az görülmektedir. Bu bağlamda yaş arttıkça hem işverenlerin hem de çalışanların yükümlülüklerini yerine getirme algısı artmaktadır.

Psikolojik Sözleşme ile İlgili Çalışmalar

İşçi (2010) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti gelmesinde örgütsel davranışların etkisini araştırmıştır. Araştırmasında psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde de olsa etki ettiğine fakat vatandaşlık davranışlarının ve özellikle güven duygusunun işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varmıştır. Kurumların bilgi birikimli çalışanları ile aralarındaki ilişkinin temelinde güvene bağlı kalmasını vurgulamaktadır. Dirican (2020) daha önce çalışma hayatında psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların sözleşme ihlali yaşama olasılığının daha fazla olduğunu söylemiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgüt davranışını azalttığı belirtmiştir. Güneş (2020) çalışmasında psikolojik sözleşmenin örgütsel sinizm ve yıkıcı liderlik türü arasındaki ilişkide yıkıcı bir unsur olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Mimaroğlu (2008) çalışmasında ilaç sektöründe yer alan 784 tıbbi satış temsilcisinin psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış ve tutumlardaki etkisini ölçmüştür. Adaletsizlik algısı

ve işten ayrılma niyetinin işlemsel sözleşme ile pozitif ilişkide olduğunu fakat adaletsizlik algısı ile orta düzeydeyken, işten ayrılma niyeti orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. İş tatmini, örgüte bağlılık, vatandaşlık, ilişkisel sözleşme ile orta düzeyde pozitif ilişkide olduğu sonucuna varmıştır. Bu davranışların psikolojik sözleşme ihlali ile negatif bir ilişkide olduğunu da vurgulamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin cinsiyet ve eğitim düzeyine göre değiştiğini ortaya çıkartmıştır. Psikolojik sözleşmenin iş tatmini konusunda işlemci sözleşmenin büyük rol aldığını vurgulamıştır. Araştırmada psikolojik sözleşmenin vatandaşlık davranışlarını her birini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Can (2011) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık, güven ve vatandaşlık değişkenleri ile ilişkisini ele aldığı çalışmada araştırma grubunun sözleşme ihlali düşünceleri olmasına rağmen işi bırakmayı düşünmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebini işi bırakan çalışanların yeni iş yerlerinde kendilerine iyi gözle bakılmayacağı düşüncelerinden kaynaklandığını varsaymıştır. Çalışanların güven ve bağlılıklarının düşük olmasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiklerine ulaşmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir farklılık içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türker (2010) çalışmada örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme üzerine etkisi demografik değişkenleri ele alarak incelemiştir. 339 sağlık çalışanı çalışma grubunu oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönde yüksek ilişki olduğunu bulmuştur. Psikolojik sözleşme algısı azaldıkça örgütsel bağlılık davranışı azalmaktadır. Ayrıca cinsiyet değişkeni üzerinde anlamlı bir fark olduğu sonucuna varmıştır. Psikolojik sözleşme algılama düzeylerinin erkeklerde kadınlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Köksal ve arkadaşları (2018) araştırmalarının çalışma grubunu iki farklı firmadan 213 kişi ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile karşı karşıya kaldıklarında sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun çalışanın yenilikçi davranışlara etkisini ve örgütsel sessizliğin rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonucunda

sözleşme ihlalinin yenilikçi davranışlar üzerinde negatif bir etki bıraktığını ve örgütsel sessizliğin bu duruma aracı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Üçler (2018) psikolojik sözleşme, örgütsel şeffaflık ve konularını görev içi görev ötesi davranışlar üzerine ele almıştır. Çalışmasını şehir otelinde çalışan 211 kişi ile gerçekleştirmiştir. Çalışmasında altı hipotez sunmuştur ve sonuçlar hipotezleri doğrulamıştır. Psikolojik sözleşme ile çalışan performans davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, psikolojik sözleşme ile görev içi ve görev dışı performans davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, örgütsel şeffaflığın görev içi ve dışı davranışlarda pozitif bir ilişkisi olduğu, lider üye değişimi ile çalışanların görev içi ve dışı performans davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu, algılanan psikolojik güvenlik, örgütsel şeffaflık ile çalışan performans davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve bunun çalışanların görev içi ve görev dışı davranışlarında pozitif etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Herriot ve arkadaşları (1997) psikolojik sözleşmeyi salt biçimde ele almışlardır. Araştırmalarında çalışma grubunu beklentilere yol açan olayları tanımlamak için çalışan ve kurum olarak ikiye ayırmışlardır. Çünkü yükümlülüklerin bu beklentilerden oluştuğunu varsaymışlardır. Araştırmalarını kritik olay araştırma tekniğe göre tanımlamışlar ve ortaya dört olay türü çıkarmışlardır. Birinci olay, kurumun yapması gerekenden daha az yükümlülüğe sahip olması, ikincisi bireyin yapması gerekenden daha az yükümlülük almayı tercih etmesidir. Üçüncüsü örgüt yapması gerekenden fazlasını sunmaktadır ve son olarak dördüncüsü kişi yapmakla olduğu yükümlülükten daha fazlasını yerine getirmektedir. Sonuç olarak iki grubun dengede olması ve gerekirse müzakerelerini tekrar gözden geçirmeleri gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Guest (1998) makalesinde psikolojik sözleşme kavramını salt biçimde ele alan diğer önemli isimdir. Çalışmasının amacı, psikolojik sözleşme kavramını mercek altına almak, eleştirel incelemeye ne kadar iyi dayandığını belirlemek ve değerini korumasını sağlamaktır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşme türünü dört boyutta ele almıştır. İşlemsel ve ilişkisel boyuta zaman ve performans kavramlarının da anlamını yükleyerek geçişsel ve değişimsel

olmak üzere iki boyut daha eklemiştir. Cullinane ve Dundon (2006) psikolojik sözleşmeyi kuramlaştırmanın, yalnızca yönetsel düşüncenin karmaşık ve paradoksal sonuçlarını göstermek için değil, aynı zamanda alternatif eleştirel analiz ve söylem biçimleri yoluyla anlayışı ilerletmek için de önemli olabileceğini öne sürmüşlerdir. Psikolojik sözleşme ve onu destekleyen varsayımların birçoğunun sezgisel bir ideolojik çekiciliğe sahip olduğunu söylemişlerdir.

Hicks (2007) çalışmasında kamu hizmeti reformlarının memur istihdam güvenliği ve görev süresi açısından daha fazla yönetsel esneklik gerektirmesi gerektiğine ve bu reformların Florida eyalet hükümetinde çalışan çeşitli kuşakların psikolojik sözleşmesi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Psikolojik sözleşme yükümlülükleri, iş güvenliği, kendine güven ve sadakat/bağlılık seviyeleri dört hipotezinin konusunu oluşturmuştur. Değişkenini kuşak farklılığından dolayı “yaş” olarak seçmiştir. Araştırmanın teorisi çeşitli nesillerin psikolojik sözleşme algıları, kendine yeterlilik faktörleri ve çeşitli kariyer ve örgütsel bağlılık ölçütlerinde farklılıklar taşıdığı üzerine oluşturmuştur. Fakat sonuçlar teorisini kısmen desteklemiştir. Çünkü bulgular devam bağlamında bir anlam ifade etmemiştir. Araştırma sonucunda hipotezleri ve çeşitli kontrol değişkenleri arasında da anlamlılık olduğunu bulmuştur. Analiz sonuçlarına göre üst yönetim hizmeti çalışanları güçlü normatif bağlılığa sahip iken kariyer hizmeti çalışanlarının zayıf normatif bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kamu hizmeti reformu alanında, uygulanmalardan beş yıl sonra reform çabalarının sonuçlarını alınmaktadır. Psikolojik sözleşme alanında, nesillere göre işçinin algılanan yükümlülüklerinde önemli farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak psikolojik sözleşme algıları eğitim, gelir ve istihdam durumu gibi diğer faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırma sonucunda en nihayetinde kuşak farkı olan gruplarda işgücünde büyük ölçekli farklılıklar olmadığını ortaya çıkıştır.

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşme ihlali konusunu ele aldıkları çalışmalarında yarattıkları model aracılığıyla psikolojik sözleşme literatürüne önemli bir katkıda bulunmuşlardır. İlk olarak, algılanan sözleşme ihlalini hızlandırabilecek iki temel faktörü

belirlemişlerdir. Bunlar cayma ve uyumsuzluk olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmalarında uyanık olma terimini kullanmışlardır. Uyanık olamayan bir çalışan kendisine verilen sözün yerine getirilip getirilmediğinin farkında dahi olmayacaktır. Model aracılığıyla elde edilen diğer unsur karşılıklılığın rolü olmuştur. Buna göre sözleşmenin ihlali sadece karşılanmayan beklentiler değil aynı zamanda çalışanın söz verdiği gibi karşılıksız katkılarda bulunduğunu algılaması durumunda gerçekleşmektedir. Model adalet konusuna birkaç farklı bakış açısı getirmiştir. Adalet duygusu sonuca odaklanırken bu model sayesinde sadece sonuç değil sürecin de adalet konusu içerisinde yer aldığını öne sürmektedir.

Turnley ve Feldman (1998) Yeni yapılanan firmalarda meydana gelen psikolojik sözleşme ihlallerinin doğasını, kapsamını ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmaya 541 yönetici ve üst düzey personel katılmıştır. Katılımcıların %55'ini erkek %45'ini kadınlar oluşturmuştur. Ortalama yaşları 38, ortalama görev süreleri dokuz yıl olarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda hem psikolojik sözleşme ihlallerinin kapsamı hem de ihlal edilen unsurların çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine verecekleri tepkiyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizlerde kurum taahhütlerden kasıtlı cayıyor ya da çalışan için önemli olan taahhütleri geri çekiyorsa çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesine kapılmaktadır. Hipotezlerini destekleyen sonuç ise kurumları yeniden yapılanmaya giden zayıf yöneticilerin işlerini bırakmaya ve fiili olarak iş arayışına girme davranışlarının oldukça yüksek olmasıdır.

Psikolojik sözleşme ihlalini ele alan bir diğer çalışma ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından yapılmıştır. Çalışmasına 147 yönetici katılmıştır. Verileri işe başlamadan hemen önce, işe başladıktan 18 ay sonra olmak üzere iki zamana ayırmıştır. İkinci zaman olarak adlandırdığı 18 ay sonrasında çalışanların performanslarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanların örgütleri performanslarını düşük bildirdiklerinde, resmi bir sosyalleşme süreci yaşamadıklarında ve çok az şeye sahip olduklarında psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılama olasılıkları daha yüksek çıkmıştır. Knights ve Kennedy (2005) psikolojik sözleşme ihlalini Avusturalya Kamu sektöründen üst düzey personeline

yönelterek araştırmışlardır. Anket sonuçları psikolojik sözleşme ihlalinin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İnsan kaynaklarının strateji, politika ve prosedür aracılığıyla kuruluşun ihlal algılarını nasıl en aza indirebileceğinin tavsiyelerini vermişlerdir.

Guzzo ve arkadaşları (Guzzo ve arkadaşları,1994) gurbetçi yöneticilere yönelik işveren uygulamalarını ve bu uygulamaların örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlarla nasıl ilişkide olduğunu araştırmışlardır. Elde ettikleri veriler işverenlerin gurbetçilere çok çeşitli hizmetler, faydalar sağladığını göstermiştir. Bu veriler, işveren ve gurbetçi çalışan arasındaki değişim ilişkisinin geniş ve kapsamlı şartlarını ortaya koymuştur. Çalışmanın sonunda psikolojik sözleşmenin dinamik yapısına vurgu yapmışlardır.

Hui ve Rousseau (2004) psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini ele alan çalışmalarında batıda gözlemlenen psikolojik sözleşme biçimlerinin Çin'e genellebilirliğini araştırmışlardır. Yazarlar, örgütsel vatandaşlığın psikolojik sözleşmede ilişkisel ve dengeli biçimlerin ilişkisine aracılık ettiğine dair kanıtlar bulmuşlardır. Üç sözleşme formu ve bu formlar üzerinde açıklayıcı faktör analizi kullanmışlardır. Çinde üç ayırt edilebilir psikolojik sözleşme biçiminin varlığı ortaya çıkmıştır. Bunlar işlemsel, dengeli ve ilişkiseldir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler etik ve toplumlararası bir ölçü olarak psikolojik sözleşmenin genellebilirliğini desteklemektedir.

Behery ve arkadaşları (2012) çalışmalarında psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmenin, dönüşümcü liderliğin aracılık ettiği örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma 433 katılımcı tarafından sağlanmıştır. Araştırmaları ilişkisel ve işlemsel sözleşmenin dönüşümcü liderlikle ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırm sonucunda dönüşümcü liderliğin işlemsel ve ilişkisel sözleşme üzerinde kısmi olarak aracı ettiği sonucuna varmışlardır. Tsui ve arkadaşları (2013) iş tatmini, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri bütün bir şekilde ele alacak dört değişken ve 16 göstergeden oluşan bir model geliştirmişlerdir. Araştırmaya 361 kişi katılmıştır. Sonuçlar, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık ettiği iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli ve

dolaylı etkisinin olduğunu göstermiştir. Maia ve Baston (2019)psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin ve duygusal örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkilerini Brezilya'da bir kamu sektörü kurumunda çalışanlar ve onların bölüm yöneticileriyle yapılan boylamsal bir çalışmada incelenmişlerdir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin iş performansındaki varyansı açıkladığı, ancak bağlılığı açıklamada yetersiz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak örgütsel bağlılığın aracı olarak kullanılması pssikolojik sözleşmenin açıklayıcı gücünü arttırdığına ulaşmışlardır.

Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinin Eğitim Örgütlerindeki Görünümleri

Okul sistemleri okul performansı ve öğrenci başarısını sağlamak için benzeri görülmemiş sorumluluklarla karşı karşıyadır. Bu sebeple eğitim kuruluşları tıpkı ticari kuruluşlar gibi işlev görmeye başlamıştır (Anderson, 2017). Okul yöneticileri çalışan performansı ve öğrenci başarısı için kritik bir sorumluluğa sahiptir (Doyle & Locke, 2014). Okul yöneticilerinden eğitim çalışanlarının performansını arttırmak için uygun yönetim becerilerine, uygun liderlik tarz ve yaklaşımlarına sahip olması beklenmektedir. Okulların ticari kuruluşlar gibi işlem gördüğü bu zamanda ticari kuruluşlarda ve eğitim örgütlerinde performansı arttırdığı kanıtlanmış liderlik tarzlarından yararlanması sağlıklı sonuç verecektir (Anderson, 2017). Ayrıca yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin öğrenci başarısı üzerinde (Allen ve arkadaşları, 2015) ve öğretmenlerin içsel durumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmen içsel durumunun ise okul başarısı ve iklimini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Leithwood & Sun, 2012). O halde çalışan performansı üzerinde etkisi düşünüldüğünde dönüşümcü liderliğin eğitim örgütlerinde başarı sağlayacağı varsayılmaktadır. Ayrıca iş organizasyonlarında ve eğitim organlarında performansı kanıtlanmış liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderliğin özelliklerinden yararlanılabileceği düşünülmektedir.

Diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında öğretmenler daha stresli meslek grupları olarak gösterilmiştir (Travers & Cooper, 1993). Rekabet ortamlarındaki değişimin eğitim sektörünü de etkilediği düşünülürse (Rizvi & Lingard, 2000) öğretmenlerin eğitim politikası ve

yaklaşımlarındaki değişimin stresiyle başa çıkması gerekmektedir. Değişimi başarılı şekilde uygulamak ve sorunsuz değişimi sağlamak açısından çalışanlara yeterli destek sağlanmalıdır (Travers & Cooper, 1993). Algılanan gerginlik derecesi çalışanın beklentilerine aracılık eden maddi ve ilişkisel koşulları ile ilgilidir (Robert & Karasek, 1979). Bu beklentiler zaman içerisinde değişmekte ve çalışanın örgüt içindeki sosyal etkileşimden doğmaktadır. Bu etkileşim ise çalışanı örgüte bağlayan psikolojik sözleşmenin bir parçası olan haklar, görevler ve beklentilerdir. Castelli ve arkadaşlarının (2017) nicel araştırma sonuçları öğretmenlerin okul müdürleri ile ilişkisinin hem iş doyumlarına hem de yaşam doyumlarına etki ettiğini ve aralarında pozitif, anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin iş arkadaşları ile arasındaki ilişkinin hem iş hem de yaşam doyumlarına etki ettiği elde edilen sonuçlar arasındadır.

Dönüşümcü liderler takipçileri ile ortak vizyona sahiplerdir. Dönüşümcü liderlerin takipçileri bu ortak vizyon ve liderlerinin karizmasından etkilenmektedirler. Çalışanların dönüşümcü liderlik özelliği gösteren liderlerine güvenleri tamdır. Psikolojik sözleşmenin temelini güvenin oluşturduğu (Rousseau, 1989) düşünüldüğünde dönüşümcü liderlerin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi açıkça görülmektedir. Ayrıca öğretmenler performansları karşısında dönüşümcü liderlerinin haklarını teslim edeceğinin bilincindedirler. Bunun için pazarlık düşüncesine girmezler çünkü motivasyonları liderleri ile paylaştıkları vizyona bağlıdır (Goodwin ve arkadaşları, 2001). Gerçek (2018) çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça, çalışanların kişisel gelişim bağlılıkları, işe bağlılıkları ve yetki kabulü ile ilgili beklentilerinin arttığını ortaya çıkartmıştır.

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın türü, evreni, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilecektir.

Araştırmanın Türü

Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri alınmak üzere Ankara ilinde yer alan dokuz metropoliten ilçede görev yapmakta olan meslek lisesi öğretmenlerinden görüş toplanmıştır. Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma değişkenler arasında ilişki kurmayı sağlamaktadır. Bu ilişkilerin nedenlerini aramakta bazen de bu nedenleri açıklamaktadır. Araştırmacının rolü bağımsız bir gözlemci rolü olarak tanımlanmıştır (Fraenkel & Wallen, 2006, s. 15). Nicel araştırma türlerinden birisi olan ilişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve bu değişkenler arasındaki neden sonuç etkilerini ortaya çıkarmak için kullanılan araştırma türüdür. Bu araştırma türü mantıklı çıkarımlarda bulunmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca ilişkisel tarama modeli sayesinde bir ya da birden fazla ilişkinin ne ölçüde gerçekleştiği araştırılmaktadır (Fraenkel & Wallen, 2006, s. 11). İlişkisel tarama araştırmaları basit tanımlı bir araştırmadan ziyade geniş bilgi yelpazesi ile arayan bağımlı, bağımsız değişkenlerden oluşan, bazı kavramsal çerçeveye bağlı çok değişkenli araştırmalardır (Punch, 2009, s. 248). Daha çok deneysel olmayan ortamda, değişkenler arasındaki ilişkiler fikrine dayanmaktadır. Bu ilişki bağımlı değişkenden bağımsız değişkene yönlendirilen “Bu etkenlerin nedenleri nelerdir?” sorusu ile sağlanmaktadır (Punch, 2009, s. 260).

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Ankara ili dokuz metropoliten ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan ve Yenimahalle) Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi meslek liselerinde görev

yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Hedef evrene ulaşımın zorluğu nedeniyle daha ulaşılabilir olması için evreni temsil edebilecek bir örneklem üzerinde çalışılmaktadır. Tablo 1’de Ankara metropoliten ilçelerinde yer alan MEB bağlı resmi mesleki ve teknik lise kurum sayısı ve öğretmen sayıları yer almaktadır. Tablo 1’de yer alan bilgiler MEB (MEB, 2020) Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmî sitesinden elde edilmiştir.

Tablo 1

Hedef Evren Bilgisi

İlçe Adı	Kurum		Erkek Öğretmen		Kadın Öğretmen		Toplam Öğretmen	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Altındağ	31	15.42	604	14.99	849	12.36	1453	13.33
Çankaya	31	15.42	400	9.93	1032	15.02	1432	13.14
Etimesgut	17	8.46	311	7.72	665	9.68	976	8.95
Gölbaşı	10	4.98	106	2.63	271	3.95	377	3.46
Keçiören	21	10.45	582	14.44	934	13.60	1516	13.91
Mamak	28	13.93	517	12.83	770	11.21	1287	11.81
Pursaklar	7	3.48	161	4.00	244	3.55	405	3.72
Sincan	25	12.44	543	13.47	847	12.33	1390	12.75
Yenimahalle	31	15.42	806	20.00	1257	18.30	2063	18.93
Toplam	201	100	4030	100	6869	100.00	10899	100.00

Tablo 1’den anlaşılabacağı üzere araştırmamızın hedef evrenini 201 kurumda görev yapan 10.899 öğretmen oluşturmaktadır. Hedef evreni temsilen örneklem üzerinde çalışılmaktadır. Bu örneklemi sağlamak için araştırmacılar belirli alt grupların örneklemde hedef evren ile aynı oranda bulunduğundan emin olmalıdır. Bunun için rastgele örnekleme değil tabakalı örnekleme kullanılmaktadır (Fraenkel & Wallen, 2006, s. 96). Tabakalı örnekleme içerik analizinde kullanılmaktadır. Örneğin araştırmacı belirli bir eyaletteki okullar ile ilgileniyorsa okul bölgelerini coğrafi alana ve boyuta göre gruplayarak işe başlayabilir ve ardından belirli bölgeleri seçmek için rastgele veya sistematik örnekleme kullanabilmektedir. Tabakalandırma ilçe büyüklüğü ve konumu açısından eyaleti temsil etmektedir. Araştırmalarda örneklem büyüklükleri örneklem büyüklüğüne göre verilmektedir (Fraenkel & Wallen, 2006, s. 487). Bu bilgiler ışığında dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi düşünüldüğünde araştırmamızın tabakasını Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçe oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğüne ilişkin çeşitli kaynaklar yer almaktadır. Hedef evrenin büyüklüğü söz konusunda %95 güven düzeyinde 384 kişinin hedef evreni temsil edeceği varsayılmaktadır (Anderson G. , 1990, s. 202). 384 kişinin dokuz ilçeye uyarlanması Tablo 2’de gösterilmektedir. Örneğin;

- Hedef Evren: 10899
- Gölbaşı İlçesinde: 377
- Tabaka Ağırlığı: (384/hedef evren) : $384/10899=0,0352$
- Gölbaşı İlçesi: $377*0,0352=13,2704$

Formülle elde edilen sonuca göre 13 öğretmen Gölbaşı ilçesini temsil edeceği varsayılmaktadır. Diğer ilçeler için benzeri işlem uygulanmış ve Tablo 2’de gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 2’de araştırmacı tarafından bizzat dağıtılan ve geri dönen veri toplama araçlarına ait frekans ve yüzde dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 2

Hedef Evren ve Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Frekans ve Yüzdeleri

İlçe	Hedef Evren		Örneklem		Dağıtılan Ölçek		Dönen Ölçek	
	Öğretmen	%	f	%	f	%	f	%
Altındağ	1453	13.33	51	13.28	52	13.00	52	13.20
Çankaya	1432	13.14	51	13.28	53	13.25	53	13.45
Etimesgut	976	8.95	34	8.85	35	8.75	35	8.88
Gölbaşı	377	3.46	13	3.39	15	3.75	15	3.81
Keçiören	1516	13.91	54	14.06	56	14.00	54	13.71
Mamak	1287	11.81	45	11.72	48	12.00	46	11.68
Pursaklar	405	3.72	14	3.65	17	4.25	15	3.81
Sincan	1390	12.75	49	12.76	51	12.75	50	12.69
Yenimahalle	2063	18.93	73	19.01	73	18.25	74	18.78
TOPLAM	10899	100	384	100	400	100	394	100

Çankaya ili örneğinde yapılan hesaplamalara göre; örneklem sayısı 50,45 bulunmuştur. Ancak 0.45 kişiye test yapmak mümkün olmadığı için bu sayı 51’e yuvarlanmıştır. Benzer işlem diğer ilçeler için de uygulanmıştır. Buna göre, Altındağ ilçesindeki öğretmen sayısı toplam öğretmen sayısının %13,33’ünü oluşturduken örneklemde ise, bu oran 13,28’e düşmüştür.

Bunun sebebi yukarıda bahsedilen yuvarlama işlemidir. Önemli olan hedef evren ile örneklem arasında önemli fark olmamasıdır (Anderson, 1990, s. 201). Tablo 2’de yüzdelerin verilme nedeni budur. Ayrıca uygulama sürecinde veri kayıplarının olması düşünülerek çalışma grubunun 400 katılımcıdan oluşması düşünülmektedir. Tablo 2’de araştırmacı tarafından bizzat dağıtılan 400 veri toplama aracının sayı ve yüzdelikleri ile geri toplanan veri toplama aracının sayı ve yüzdelikleri yer almaktadır.

Tablo 3’te araştırmada yer alan Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede görev yapan öğretmenlerin demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, branş) dağılım sayı frekans ve yüzde olarak gösterilmektedir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Değişken	Düzy	f	%
İlçe	Altındağ	52	13.20
	Çankaya	53	13.45
	Etimesgut	35	8.88
	Gölbaşı	15	3.81
	Keçiören	54	13.71
	Mamak	46	11.68
	Pursaklar	15	3.81
	Sincan	50	12.69
	Yenimahalle	74	18.78
Cinsiyet	Kadın	283	71.8
	Erkek	111	28.2
Yaş	20-30	19	4.8
	31-40	89	22.6
	41-50	176	44.7
	50 ve üzeri	110	27.9
Mesleki kıdem	1-5	23	5.8
	6-10	40	10.2
	11-15	53	13.5
	16-20	63	16.0
	21 ve üzeri	215	54.6
Eğitim	Lisans	318	80.7
	Lisansüstü	76	19.3
Branş	Meslek Dersleri	162	41.1
	Kültür Dersleri	232	58.9
Toplam		394	100

Tablo 3'ten anlaşılabacağı üzere Ankara iline bağılı dokuz metropoliten ilçede yer alan katılımcılar; Altındağ (n=52), Çankaya (n=53), Etimesgut (n=35 Gölbaşı (n=15), Keçiören (n=54), Mamak (n=44), Pursaklar (n=15), Sincan (n=50) ve Yenimahalle (n=74) olmak üzere toplamda 394 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcılardan %72'si kadın, %28'i ise erkek oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yaşları 20-30 yaş (n=19), 31-40 yaş (n=89), 41-50 yaş (n=176), 51 ve üzeri yaş (n=110) olarak ifade edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem yılları 1-5 (n=23), 6-10 (n=40), 11-15 (n=53), 16-20 (n=63), 21 ve üzeri (n=215) şeklinde değişiklik göstermektedir. Öğretmenlerin %81'i lisans eğitimi aldıklarını belirtirken %19'u lisansüstü eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin %41'i meslek dersi öğretmeni %59'u ise kültür dersi öğretmeni olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama amacıyla Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'na başvuru yapılmış ve Etik Komisyon Onayı (EK_E) alınmıştır. Etik Komisyon Onayı ve uygulama yapılacak okulların listesini içeren dosya Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü tarafından Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne uygulama yapabilmek için izin talebi iletilmiştir. Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından değerlendirilen araştırma izin (EK-F) talebi olumlu sonuçlanmış, araştırma izni onayı Hacettepe Üniversitesi'ne iletilmiş ve uygulama formları için gerekli yasal izinler tamamlanmıştır. Veri toplama süreci araştırmacı tarafından bizzat okullar ziyaret edilerek toplanmıştır. Salgın dolayısıyla bazı okullar online veri toplama aracı istemiş ve veri toplama aracı araştırmacı tarafından bizzat kendilerine iletilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılması planlanan ölçekler için hem ölçek sahiplerinden hem de ölçeklerin Türkçe çevirmenlerinden izinler alınmıştır. Dönüşümcü Liderlik veri toplama aracı için aslını geliştiren Podsakoff'tan ölçek izni alınmış olup EK-B de sunulmuştur. Dönüşümcü Liderlik veri toplama aracını Türkçeye uyarlayan İşcan'dan uygulama izni alınmış olup EK-A'da sunulmuştur. Ayrıca ikinci veri toplama aracı için envanteri geliştiren Rousseau'dan uygulama izni alınmış olup EK-Ç'de ve Türkçeye uyarlayan Demirkasımoğlu'ndan uygulama izni alınmış

olup EK-C'de sunulmuştur. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı EK_D'de sunulmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgiler formu yer almıştır. İkinci bölümde Dönüşümcü liderlik için Podsakoff (1990) ve arkadaşlarının geliştirdiği, Türkçe 'ye Ömer Faruk İşcan (2002) tarafından çevrilen "Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI)" formu kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Psikolojik sözleşme için Rousseau (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe 'ye Demirkasımoğlu'nun (2014) çevirdiği "The Psychological Contract Inventory (PCI)" "Psikolojik Sözleşme Envanteri" kullanılmıştır. Veri toplama araçlarında yer alan seçenekler "tamamen katılıyorum" "katılıyorum" "kararsızım" "katılmıyorum" "hiç katılmıyorum" şeklindedir. Tablo 4'te veri toplama aracında ifadelere verilen yanıtların madde puanları ve sınırları yer almaktadır.

Tablo 4

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Sınırlar ve Değerlendirme Aralıkları

Seçeneler	Madde Puanı	Sınırları
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Katılmıyorum	2	1.80-2.59
Kararsızım	3	2.60-3.39
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

Kişisel Bilgiler Formu. Birinci bölümde araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi ve branşlarının yer aldığı beş ifadeden oluşan "Kişisel Bilgiler Formu" yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların yanıtlarının sadece araştırma kapsamında, bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli tutulacağına ilişkin bilginin yer aldığı bir bölüm yer almaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği. Dönüşümcü liderlik anketinde 23 adet ifade bulunmaktadır. Bu veri toplama aracı orijinalinde (Podsakoff ve arkadaşları, 1990) dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkartmak amacıyla büyük petrokimya şirketinde 988 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Envanter beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Her katılımcıdan ölçeğe yer alan ifadelerle “tamamen katılıyorum” “katılıyorum” “kararsızım” “katılmıyorum” “hiç katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemesi beklenmektedir. Tablo 4’te ifadelerle ilişkin sınırlar ve değerlendirme aralıklarına ilişkin bilgi yer almaktadır. “Cronbach’s Alpha” analizi envanterin güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında kullanılmıştır. “Cronbach Alfa” bir öğeler evreninden rastgele iki öğe örneği arasındaki korelasyonun bir tahminidir. Alfa kat sayısı maddeler arası homojenliği göstermektedir. (Cronbach, 1951). Alfa katsayısının güvenilirliği şu şekildedir: .00 ile .40 arasında ise güvenilirlik düşük; .40 ‘a eşit ya da .60 arasında güvenilirliği düşük; .60’ a eşit ya da .80 arasında ise güvenilir; .80’ e eşit ya da 1.00 arasında ise ölçeğin güvenilirliği yüksektir denilmektedir (Karagöz, 2015, s. 244). Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğine ait boyutlar ve boyutların yer aldığı maddeler ve güvenilirlik kanıtları Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Boyutlar, Madde Numaraları ve Güvenilirlik Kanıtları

	Alt Boyutlar	Madde Numarası	Cronbach's Alpha
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	1,2,7,8,13,14,19,22	0.89
	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3,9,15,20,23	0.89
	Entelektüel Teşvikte Bulunma	6,12,18,21	0.79
	Bireysel İlgi Gösterme	5,11,17	0.87
	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	4,10,16	0.93

Tablo 5’te dönüşümcü liderlik ölçeğine ait alt boyutlar ve ölçeğe yer aldıkları madde sıraları gösterilmektedir. Ayrıca güvenilirlik kanıtları gösterilmektedir. Tablo 5’ten anlaşılabacağı üzere Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin güvenilirliği yüksektir.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği. Psikolojik Sözleşme Envanteri (PSE) Rousseau (2000) tarafından oluşturulmuştur. PSE istihdam ilişkisinin özelliklerini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Envanterin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Rousseau (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan 492 ve Singapur'da çalışan 138 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Bu araştırmadan elde edilen dört ölçeğin de güvenilirlik katsayısı 0.70 ve üzeri olarak elde edilmiştir. Envanter içeriğinde dört ölçek barındırmaktadır. Birinci ölçeği "Çalışanın Yükümlülükleri" İkinci ölçeği "İşverenin Yükümlülükleri" üçüncü ölçeği "Psikolojik Sözleşmeye Uygun Davranma" dördüncü ölçeği "Geçişli Sözleşme Göstergeleri" oluşturmaktadır (Rousseau, 2008). Rousseau envanterini toplamda 72 maddeden oluşturmuştur. PSE'yi oluşturan dört sözleşme türü vardır Bunlar; ilişkisel, işlemsel, geçişsel ve dengeli sözleşme türleridir. Her birisi ayrı bir ölçek olarak düşünülmüştür ve bu sebeple toplam puanları alınamamaktadır. Ölçek beşli likert tipine göre hazırlanmıştır. Her katılımcıdan ölçekte yer alan ifadeler "tamamen katılıyorum" "katılıyorum" "kararsızım" "katılmıyorum" "hiç katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretlemesi beklenmektedir. Tablo 4'te seçeneklere ilişkin sınırlar ve değerlendirme aralıklarına ilişkin bilgi yer almaktadır. Bu araştırmanın Türkçe çevirisi Demirkasımoğlu (2014) tarafından yapılmıştır ve 72 maddeden 68 madde uygunluğu açısından incelemeye alınmıştır. Fakat bazı maddeler (boyuta uygunsuzluk, binişiklik, katsayı anlamsızlığı gibi geçerliliklerle) çeşitli sebeplerden çıkarılmış ve ölçek sayısı 47 maddeden oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme envanterinde işlemsel türüne ait maddeler: 1,2,3,4,5,6,19,20,21,22,23,24; İlişkisel Sözleşme türüne ait maddeler: ,8,9,10,11,12,25,26,27,28,29,30,31; Dengeli Sözleşme türüne ait maddeler: 13,14,15,16,17,18,32,33,34,35,36,37,38; Geçişsel Sözleşme türüne ait maddeler: 39,40,41,42,43,44,45,46,47 olarak belirtilmiştir. Ayrıca Öğretmenlerin Okula Karşı Yükümlülükleri Boyutunda yer alan işlemsel sözleşme türüne ait cronbach's alpha katsayısı .61; ilişkisel sözleşme türüne ait cronbach's alpha katsayısı.82 olarak bulunmuştur. Dengeli Sözleşme türüne ait Cronbach's alpha katsayısı .78 olarak bulunmuştur. Fakat iş piyasasında açıklık" alt boyutu gizil değişkenle verdiği ilişkiden dolayı modelden çıkarılarak model ile uyum indeksi açısından daha mükemmel sonuç alınmasından dolayı modelden elenerek analiz

yenilenmiştir. Okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri boyutunda ise 6 maddeden oluşan işlemsel sözleşme türünün cronbach's alpha katsayısı .74; 7 maddeden oluşan ilişkisel sözleşme türüne ait cronbach's alpha katsayısı .75; 7 maddeden oluşan dengeli sözleşme türüne ait cronbach's alpha katsayısı .85 olarak belirtilmiştir. Geçişsel sözleşme türüne ait cronbach' alpha katsayısı .89 olarak bulunmuş fakat model- veri uyumunun yakalanması açısından t değeri anlamlı olmayan 3 madde ölçekten çıkarılarak tekrar analiz edilmiş ve mükemmel uyum elde edilmiştir. O halde Psikolojik Sözleşme Envanteri güvenilirliği yüksektir.

Araştırma sorularında kullanılmış veri toplama araçlarına ilişkin bilgi Tablo 6'da açıklayıcı bir şekilde verilmektedir.

Tablo 6

Araştırma Sorularında Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma Sorusu	Veri Toplama Aracı
S1: Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı nasıldır?	DLÖ- Öğretmen Formu
S2: Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, branşına, kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Kişisel Bilgiler Formu, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
S3: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri nelerdir?	Psikolojik Sözleşme Envanteri
S4: Psikolojik sözleşmeye ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, branşına, kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Kişisel Bilgiler Formu, Psikolojik Sözleşme Envanteri
S5: Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sözleşme Envanteri
S6: Dönüşümcü liderlik, psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sözleşme Envanteri

Tablo 6'da belirtildiği üzere araştırma sorularına ilişkin veriler "Kişisel Bilgiler Formu", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve Psikolojik Sözleşme Envanteri" olmaz üzere üç anket formundan faydalanarak cevaplandırılmıştır.

Verilerin Analizi

Nicel araştırma yönetimlerinden ilişkisel tarama desenine göre yürütülmüş bu araştırmada Ankara ili dokuz metropoliten ilçesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden 400 veri toplanmıştır. Araştırmacı tarafından bizzat toplanarak elde edilen verilerden altı tanesinin yarım bırakılmış oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca beş kişinin her ifadeye aynı cevabı vermesinden dolayı geçersiz olduğu tespit edilerek elenmiştir. Geriye kalan 389 veri içerisinde kayıp veriye ulaşılmamış Microsoft Excel programında data dosyası haline getirilerek Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25 (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz yönteminin belirlenmesi amacıyla normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan her iki veri toplama aracına ait toplam ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Veri Toplama Aracının Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine Ait Sonuçlar

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	-.642	.262
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-.849	.626
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-.376	-.214
Bireysel İlgi Gösterme	-.799	.260
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	-.549	.653
Dönüşümcü Liderlik Toplam	-.661	.448
İşlemsel Sözleşme	.216	-.158
İlişkisel Sözleşme	-.242	-.051
Dengeli Söyleşme	-.096	.104
Geçişsel Sözleşme	.286	-.106
Psikolojik Sözleşme Toplam	.019	.845

Tablo 7’den anlaşılabacağı üzere dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme toplam ve alt boyutlarında çarpıklık değerlerinin-.849 ile .286 arasında değişirken; basıklık değerlerinin-.214 ile .845 arasında değişiklik göstermektedir. Jondeau ve Rockinger (2003)’ e göre alt boyutlara ait çarpıklık ve basıklık katsayısı +3 ile-3 arasında değişmesi durumunda alt boyutların normal

dağılım parametrelerine uygun olduğu belirtilmiştir. Elde edilen verilere göre veri analizinde parametrik testlerin kullanımına karar verilmiştir. Betimleyici istatistikler analizi ile araştırmada elde edilen veriler frekansı (f), yüzde (%), aritmetik ortalamaları ($\bar{x}$) ve standart sapmaları (ss) çözümlenmiştir.

Araştırmanın amaç ve alt problemi göz önüne alınarak öğretmen görüşlerinde demografik değişkenler sebebiyle anlamlı farklılık gösterip gösterilmediğini incelenmiştir. Bu incelemede değişkenlerin iki alt gruptan oluşması halinde bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) çıkarımsal istatistiğinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin üç ya da daha fazla gruptan oluşması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (One-way Analysis of Variance [ANOVA]) çıkarımsal istatistikten faydalanılmıştır. Ayrıca bağımlı değişkendeki varyansın bağımsız değişkendeki gruplara homojen olarak dağılıp dağılmadığı Levene testi ile tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde .05 anlamlılık değeri göz önünde bulundurulmuştur. Levene testi sonucuna bağlı olarak varyansların eşit dağılması durumunda Post-Hoc testlerinden Scheffe testi; eşit dağılmaması durumunda ise Tamhane's T2 testi göz önünde bulundurulmuştur. Field (2009) örneklem gruplarında yer alan örneklem sayılarının eşit dağılmaması durumunda Post-Hoc analizlerinde Hochberg's GT2 ya da Gabriel Testlerinden birinin tercih edilmesi ifade etmiştir. Bu araştırmada örneklem arasındaki grupların örneklem sayılarının eşit olamaması durumunda Hochberg's GT2 Test'i uygulanmıştır. Hochberg's GT2 Testi uygulanmasının sebebi gruplar arasında örneklem sayıları arasında fazla fark olmasıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasında ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Hesaplanan Pearson katsayısı yorumlanmasında Cohen (1988) tarafından ifade edilen sınırlardan faydalanılmıştır.

Tablo 8**Korelasyon Katsayısının Yorumlanmasında Dikkate Alınan Sınırlar**

Korelasyon Katsayısı		Değerlendirme
Negatif	Pozitif	
-0.10- -0.29	0.10- 0.29	Düşük Düzeyde İlişki
-0.30- -0.49	0.30- 0.49	Orta Düzeyde İlişki
-0.50- -1.00	0.50- 1.00	Yüksek Düzeyde İlişki

Tablo 8'den anlaşılacağı üzere korelasyon katsayılarının yorumlanması düşük, orta ve yüksek düzeyde olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Cohen korelasyon katsayısında (r) 0.10 ve 0.30 arasını küçük bir etki; 0.30 ve 0.49 arasını orta bir etki; 0.50 ile 1.00 arasını büyük bir etki olarak ifade edilmiştir.

Ayrıca araştırmada Dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme algısını ne derece yordadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. İki veya daha fazla sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında çoklu regresyon analiz yöntemi kullanılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması korelasyon ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama gücünün ortaya çıkarılması ise regresyon ile sağlanmaktadır (Özdemir, 2018, s. 149). Regresyon analizi pek çok amaç için kullanılsa da asıl amacı bağımsız değişken(ler)de gözlemlenen değişimin bağımlı değişken(ler)de gözlemlenen değişimi ne derecede açıkladığını ortaya koymaktır. Bu sayede bağımlı değişkenin bağımlı değişkenin anlamlı bir yordayıcısı mıdır soruna cevap aranır. Fakat regresyon analizi yapılmadan önce normallik, doğrusallık, çoklu bağlantı problemlerine ilişkin varsayımlar karşılanmış olmalıdır. Araştırmada verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir. Değişkenler arasında doğrusal ilişki olduğu analiz edilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanırken VIF değerleri gözlen geçirilmiş ve çoklu bağlantı ile ilgili ciddi bir problemle karşılaşılmamıştır. VIF değerleri incelenirken Montgomery (2012) tarafından açıklanan VIF

değerlerinin 10'dan küçük olması koşulu gözetilmiştir. Çoklu bağlantı problemi ile karşılaşılmamıştır.

Araştırmanın Güvenirlik Çalışması

Bu kısımda araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenilirliğini tespit etmek amacıyla her iki ölçme aracının toplam ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik katsayıları ayrı olacak şekilde hesaplanmış ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

Veri Toplama Araçlarının Cronbach's Alpha Katsayısı Değerleri

Değişken	Cronbach's Alpha	Madde Sayıları
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	.925	8
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	.924	5
Entelektüel Teşvikte Bulunma	.846	4
Bireysel İlgi Gösterme	.898	3
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	.627	3
Dönüşümcü Liderlik Toplam	.967	23
İşlemsel Sözleşme	.715	12
İlişkisel Sözleşme	.828	13
Dengeli Sözleşme	.863	13
Geçişsel Sözleşme	.897	9
Psikolojik Sözleşme Toplam	.704	47

Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderliğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=.967$ olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarında ise "Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma" boyutu için $\alpha=.925$, "Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" boyutu için $\alpha=.924$, "entelektüel teşvik" boyutu için $\alpha=.846$, "bireysel ilgi gösterme" boyutu için $\alpha=.898$, "yüksek başarı beklentisine sahip olma" boyutu için $\alpha=.627$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın diğer

değişkeni olan Psikolojik Sözleşme toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=.704$ olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarında ise “işlemsel” boyutu için $\alpha=.715$, ilişkisel” boyutu için $\alpha=.828$, “dengeli sözleşme” boyutu için $\alpha=.863$, geçişsel sözleşme boyutu için $\alpha=.897$ olarak hesaplanmıştır. Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir ve alpha katsayısına göre Tablo 10’da yorumlanmıştır.

Tablo 10

Güvenilirlik Katsayısı ve Yorumlamaları

Değer	Değerlendirme
$00 \leq \alpha < .40$	Güvenilir Değil
$.40 \leq \alpha < .60$	Güvenilirliği Düşük
$.60 \leq \alpha < .80$	Oldukça Güvenilir
$.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Derecede Güvenilir

Nunnally’e (1967) tarafından yorumlanan güvenilirlik katsayısına göre Tablo 9’da hesaplanan güvenilirlik katsayıları Dönüşümcü Liderlik boyutunda “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutu için .627 olarak hesaplanmış Psikolojik Sözleşme türlerinden ise “işlemsel sözleşme” boyutu için .715 hesaplanırken Toplam Psikolojik Sözleşme türü .704 olarak hesaplanmıştır. O halde Dönüşümcü liderliğe ait “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutu ile Psikolojik Sözleşme türlerinden “işlemsen Sözleşme ve toplam Psikolojik Sözleşme $.60 \leq \alpha < .80$ güven aralığında kalarak “oldukça güvenilir düzeyde yorumlanmaktadır. Psikolojik Sözleşme ve Dönüşümcü Liderliğe ait diğer boyutlar $80 \leq \alpha < 1.00$ güven aralığında bulunduğu için yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

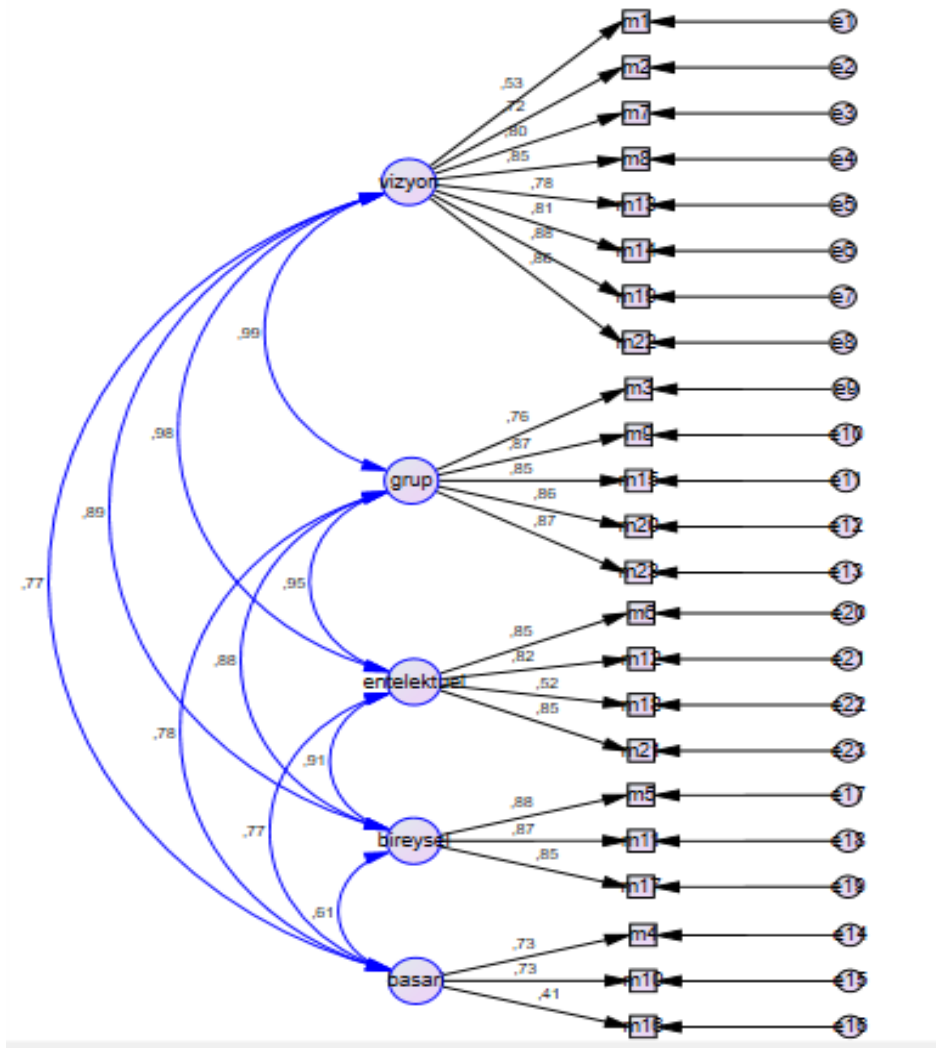
Araştırmanın Geçerlilik Çalışması

Bu kısımda araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerliliğini tespit etmek amacıyla veri toplama araçlarında yer alan DLE ve PSE alt boyutlarını içeren yapıları üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. İlk defa Jöreskog (1969) tarafından geliştirilmiş DFA özellikle ölçüm modelleri diğer bir deyişle gözlemlenen ölçümler veya

göstergeler (örneğin; test öğeleri, test puanları, davranışsal gözlem derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya gizli değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgilenen bir tür yapısal eşitlik modellemesidir (Brown, 2006, s. 1). Bir yapının ölçümlerinin, bir araştırmacının o yapının (veya faktörün) doğasına ilişkin anlayışıyla tutarlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu nedenle, doğrulayıcı faktör analizinin amacı, verilerin varsayımsal bir ölçüm modeline uyup uymadığını test etmektir (Boyle & Lennon, 1994). Bu çalışma kapsamında DLE ölçeğinin faktör yapısı örneklemden elde edilen veri seti üzerinden DFA yapılarak test edilmiş ve Şekil 9'da sunulmuştur.

Şekil 9

DLE Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları



Bu modelin test edilmesi ile elde edilen uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları Tablo 11’de sunulmuştur. Literatürde faktör yükünün en az .30 olması ve bu değer altındaki maddelerin çıkarılması gerektiği söylenmektedir (Köklü, 2007, s. 87). Elde edilen faktör yüklerinin .30 altında olmadığı görülmüş ve hiçbir madde veri toplama aracından çıkarılmamıştır. Uyum indekslerinin referans noktalarını sağlamasından dolayı düzeltmeler yapılmamış ve maddeler arası kovaryanslara gerek duyulmamıştır elde edilen değerler Tablo 11 de sunulmuştur.

Tablo 11

DLE için Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri

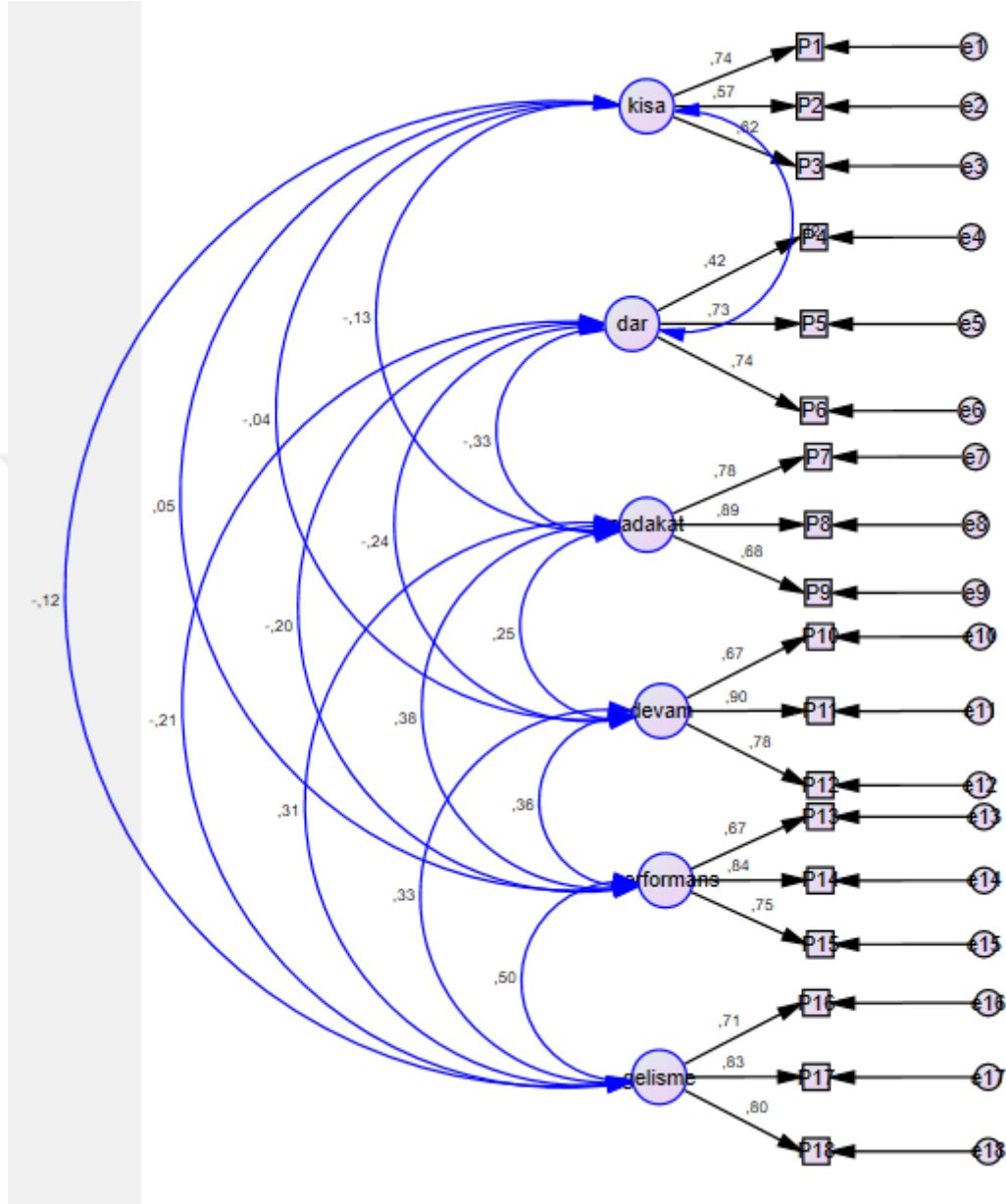
Uyum İndeksleri	İndeks Değerler	Referans Noktaları
CMIN/df	2,923	3’ten küçük
CFI	.87	.80’dan büyük
NFI	.92	.90’dan büyük
GFI	.87	.90’dan büyük
RMSEA	.07	.08’den küçük

Tablo 11’den izleneceği üzere ki kare/serbestlik derecesi (CMIN/df) 3’ten küçük olarak bulunmuştur. Literatür taramalarına göre elde edilen değer 3’ten küçükse mükemmelliğe yakın bir derecededir (Kline, 1998). Analiz sonucunda CFI değeri 87, NFI değeri .92, GFI .87 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerler literatür taramasında gösterilen değerle örtüşmektedir (Baumgartner & Christian, 1996). RMSEA değeri ise .08’den küçük bir değerde elde edilmiş ve kabul edilir bir değerdir (Brown, 2006).

Bu çalışma kapsamında PSE ölçeğinin iki farklı boyutu (öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri ve okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri) ayrı ayrı ele alınmıştır ve faktör yapısı örnekleminden elde edilen veri seti üzerinden DFA yapılarak test edilmiş. Şekil 10’da öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri boyutunda elde edilen veri seti üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir ve Şekil 10’da sunulmuştur.

Şekil 10

PSE Öğretmenin okula Karşı Yükümlülükleri Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları



Bu modelin test edilmesi ile elde edilen uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları Tablo 12'de sunulmuştur. Literatürde faktör yükünün en az .30 olması ve bu değer altındaki maddelerin çıkarılması gerektiği yorumlanmaktadır (Köklü, 2007, s. 87). Elde edilen faktör yüklerinin .30 altında olmadığı görülmüş ve hiçbir madde veri toplama aracından çıkarılmamıştır. Uyum indekslerinin referans noktalarını sağlamasından dolayı düzeltmeler yapılmamış ve maddeler arası kovaryanslara gerek duyulmamıştır elde edilen değerler Tablo 12 de sunulmuştur.

Tablo 12

**PSE Öğretmenlerin Okula Karşı Yükümlülükleri Boyutu için Doğrulayıcı Faktör Analizi
sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri**

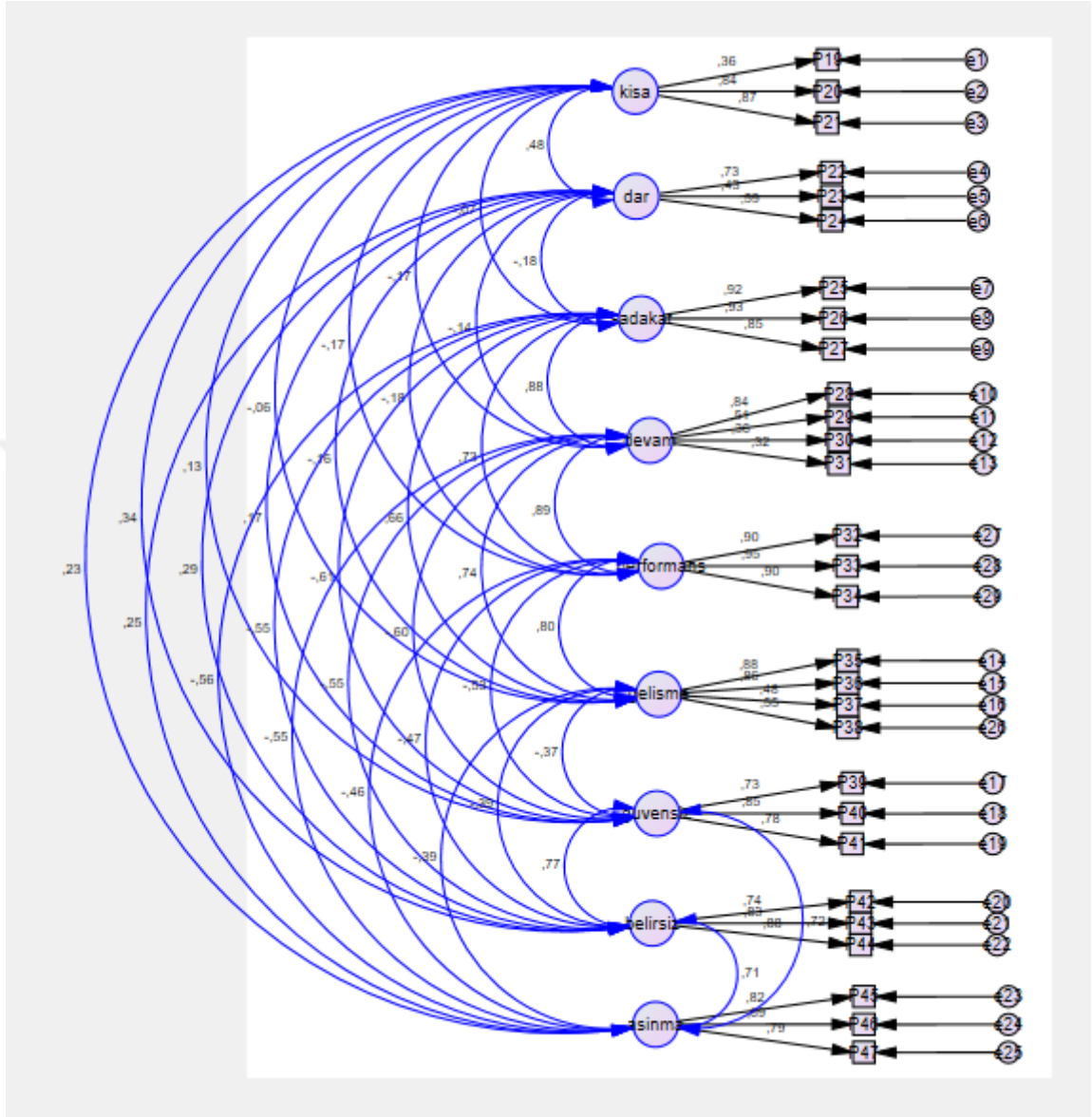
Uyum İndeksleri	İndeks Değerler	Referans Noktaları
CMIN/df	2,473	3'ten küçük
CFI	.93	.80'den büyük
NFI	.89	.90'dan büyük
GFI	.92	.90'dan büyük
RMSEA	.06	.08'den küçük

Tablo 12'den izleneceği üzere ki kare/serbestlik derecesi (CMIN/df) 3'ten küçük olarak bulunmuştur. Literatür taramalarına göre elde edilen değer 3'ten küçükse mükemmelliğe yakın bir derecededir (Kline, 1998). Analiz sonucunda CFI değeri .93, NFI değeri .89, GFI .92 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerler literatür taramasında gösterilen değerle örtüşmektedir (Baumgartner & Christian, 1996). RMSEA değeri ise .08'den küçük bir değerle elde edilmiş ve kabul edilir bir değerdir (Brown, 2006).

Bu çalışma kapsamında PSE okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri boyutunda envanterin faktör yapısı örneklemden elde edilen veri seti üzerinden DFA yapılarak test edilmiş ve Şekil 11'de sunulmuştur.

Şekil 11

PSE Öğretmenin okula Karşı Yükümlülükleri Veri Toplama Aracı için DFA Sonuçları



Bu modelin test edilmesi ile elde edilen uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları Tablo 13'te sunulmuştur. Literatürde faktör yükünün en az .30 olması ve bu değer altındaki maddelerin çıkarılması gerektiği yorumlanmaktadır (Köklü, 2007, s. 87). Elde edilen faktör yüklerinin .30 altında olmadığı görülmüş ve hiçbir madde veri toplama aracından çıkarılmamıştır. Uyum indekslerinin referans noktalarını sağlamasından dolayı düzeltmeler yapılmamış ve maddeler arası kovaryanslara gerek duyulmamıştır elde edilen değerler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13**PSE Okulun Öğretmenlere Karşı Yükümlülükleri Boyutu için Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri**

Uyum İndeksleri	İndeks Değerler	Referans Noktaları
CMIN/df	3,275	5'ten küçük
CFI	.89	.80'den büyük
NFI	.85	.90'dan büyük
GFI	.83	.90'dan büyük
RMSEA	.07	.08'den küçük

Tablo 13'ten izleneceği üzere ki kare/serbestlik derecesi (CMIN/df) 5'ten küçük olarak bulunmuştur. Literatür taramalarında CMIN/DF değerlerine ait farklı yorumlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar χ^2/df değerini 3'ten küçük olması gerektiğiyle tanımlar bazı araştırmacılar 5'ten küçük olmasının kabuk edileceğini söylemektedir. Tablo 13'te CMIN/df değeri 5'ten küçük olduğu için kabul edilebilir bir değerdir (Marsh & Hocevar, 1985). Analiz sonucunda CFI değeri .89, NFI değeri .85, GFI .83 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerler literatür taramasında gösterilen değerle neredeyse örtüşmektedir (Baumgartner & Christian, 1996). RMSEA değeri ise .08'den küçük bir değerde elde edilmiş ve kabul edilir bir değerdedir (Brown, 2006).

Bölüm 4

Bulgular, Yorumlar ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde kamuda ortaöğretim kurumda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile psikolojik sözleşme ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple veri toplama aracı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler alt problemde yer alan problem sırasıyla çözümlenmiştir.

Veri toplama aracı ile elde edilen bulgular “dönüşümcü liderlik davranışına ait bulgular ve yorum” “Dönüşümcü Liderlik davranışına ait görüşlerin demografik değişkenlere göre incelenmesi” “Psikolojik Sözleşmeye ait bulgular ve yorum” “Psikolojik Sözleşmeye ait görüşlerin demografik değişkenlere göre incelenmesi” “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme ilişkisine ait bulgular ve yorum” “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sözleşme türünü yordama düzeyine ait bulgu ve yorumlar” gibi alt problemlere dayalı ilgili başlıklar altında sunulmuştur.

Dönüşümcü Liderliğe Ait Bulgular ve Yorumlar

Ankara dokuz metropoliten ilçesinde görev yapmakta olan ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin dönüşümcü liderliğe ait toplam ve alt boyutları doğrultusunda ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	389	3.63	0.82
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	389	3.69	0.85
Entelektüel Teşvikte Bulunma	389	3.43	0.89
Bireysel İlgi Gösterme	389	3.63	0.96
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	389	3.65	0.72
Dönüşümcü Liderlik Toplam	389	3.61	0.76

Tablo 14'te ait bulgulara göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ($\bar{X}=3.61$) olarak bulunmuştur. Bu değere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışını yüksek düzeyde gösterdikleri yorumu yapılabilir. Araştırmada elde edilen bulgulara benzer bulgular Andriani ve arkadaşları (2018) 193 öğretmen ile yaptıkları çalışmalarında görmektedir. Araştırmalarında dönüşümcü liderliğin öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmışlar ve dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde bulmuşlardır. Yüksek derecede dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin öğretmen motivasyonuna olumlu etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Karip (1998) çalışmasında müdürlerin kendilerini ne derecede dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını ve müdür yardımcılarının müdürlerini ne derecede dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler kendilerini yüksek derece dönüşümcü lider olarak tanımlarken, bu yöneticilerle çalışan müdür yardımcılarını yöneticilerini orta derecede dönüşümcü lider olarak tanımlamışlardır.

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarında rol model olma ($\bar{X}=3.63$), grup amaçlarının kabulü ($\bar{X}=3.69$), entelektüel teşvik ($\bar{X}=3.43$), bireysel ilgi ($\bar{X}=3.63$), yüksek başarı beklentisi ($\bar{X}=3.65$) olmak üzere tüm boyutlarda tablo 4'ten anlaşılabacağı üzere "Katılıyorum" düzeyinde çıkmıştır. Toplam dönüşümcü liderlik ise; ($\bar{X}=3.61$) olarak elde edilmiş "Katılıyorum" düzeyinde çıkmıştır. Analiz sonucu elde edilen bilgiye göre öğretmenler yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin en yüksek "Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" boyutunda değerlendirmişlerdir. En düşük dönüşümcü liderlik alt boyutu ise "Entelektüel Teşvikte Bulunma" boyutu olarak gösterilmiştir. Toplam değerlerinde de görüleceği üzere öğretmenler okul yöneticilerini dönüşümcü lider davranışı içerisinde değerlendirmişlerdir.

Dönüşümcü Liderliğe Ait Görüşlerin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt sorusunu oluşturan "Okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, branşına ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" sorusuna ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Araştırmada yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının dönüşümcü liderliğin toplam ve alt boyutlarına bağlı olarak cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Ait Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Kadın	281	3.66	0.80	387	1.41	0.11
	Erkek	108	3.53	0.87			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	281	3.75	0.82	387	1.84	0.05
	Erkek	108	3.56	0.93			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Kadın	281	3.46	0.83	387	0.97	0.37
	Erkek	108	3.37	0.88			
Bireysel İlgi Gösterme	Kadın	281	3.65	0.97	387	0.49	0.86
	Erkek	108	3.60	0.95			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Kadın	281	3.69	0.68	387	1.42	0.06
	Erkek	108	3.57	0.81			
Dönüşümcü Liderlik Toplam	Kadın	281	3.65	0.74	387	1.44	0.16
	Erkek	108	3.52	0.82			

p <05 düzeyinde anlamlı

Tablo 15 öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin

incelenmesi için t testi uygulanmıştır. “Sig.” (p) değeri 0.05 değerinden yüksek olduğu için varyanslar arasında dağılımın homojen olduğuna karar verilmiş. Dönüşümcü liderlik alt boyutları incelendiğinde rol, model olma boyutu [$t(387)=1.41, p>.05$], grup amaçlarının kabulünü sağlama [$t(762)=1.84, p<.05$], entelektüel teşvikte bulunma [$t(387)=0.97, p>.05$], bireysel ilgi gösterme [$t(387)=0.49, p>.05$], yüksek başarı beklentisi [$t(387)=1.42, p>.05$] olarak elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik toplam değeri ise; [$t(387)=1.44, p>.05$] elde edilmiştir. Bu bilgilere göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı ortaya koyulmuştur. Buna göre öğretmenlerin erkek ya da kadın olması yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı algısını etkilememektedir. Elde edilen değerlere göre öğretmenlerin algıları cinsiyete göre değişmediğine karar verilmiştir.

Balyer ve Özcan (2012) dönüşümcü liderliği öğretmen algısı ile inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya koymuşlardır. Elde ettikleri değerler bu çalışma ile örtüşmemektedir. Balyer ve Özcan yaptıkları çalışma sonucunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışını daha yüksek bulduğunu ifade etmişlerdir. Cetin ve Kinik’in (2015) çalışmalarında bu araştırmanın cinsiyet değişkeni ile örtüşen bir sonuç elde edilmiştir. Yapılan bu çalışmalar araştırmada elde edilen sonuçla ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin toplam ve alt boyutlar doğrultusunda yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmama durumuna ilişkin bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16**Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Ait****Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Yaş Aralığı	N	sd	F	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	20-30	19	3-388	1.710	0.16
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	20-30	19	3-388	1.102	0.35
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	20-30	19	3-388	2.084	0.10
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			
Bireysel İlgı Gösterme	20-30	19	3-388	1.563	0.20
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	20-30	19	3-388	1.318	0.27
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			
Dönüşümcü Liderlik Toplam	20-30	19	3-388	1.654	0.18
	31-40	88			
	41-50	173			
	51 ve üzeri	109			

p<.05 düzeyinde anlamlı; p> .05 istatistiksel olarak anlamlı değil

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Tablo 16'dan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yaş aralığının dönüşümcü liderlik algılarına etki etmediği ($F(3-388)=1.654$, $p>.05$) sonucuna ulaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutları ele alındığında benzer şekilde sonuçlarla yaş aralığının dönüşümcü liderlik algısına anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutu ile yaş değişkeni anlamlılık değeri diğer boyutlara göre daha yüksekken, “entelektüel teşvikte bulunma” boyutu yaş değişkeni ile diğer boyutlardan daha düşük anlamlılık göstermiştir.

Çelik, Eryılmaz ve Şahin (2006; 2006) Araştırmada öğretmen algılarına göre meslek liselerinde görev yapan müdürlerin dönüşümcü liderlik algıları incelenmiştir. Elde edilen buğular bu araştırma bulgusu ile örtüşmektedir. Araştırma sonucunda yaş değişkeninin dönüşümcü liderlik algısını istatistiksel olarak farklılaştırmadığını ortaya koymaktadır. Fakat Halk Eğitim Merkez Müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırdığı araştırmasında Yılmaz (2010) 25 yaş ve altı öğretmenlerin yöneticilerini dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermede diğer yaş gruplarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda bu araştırmanın bulgularından farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmada yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının dönüşümcü liderliğin toplam ve alt boyutlarına bağlı olarak eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri

Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Lisans	315	3.68	0.79	38	2.85	0.05**
	Lisansüstü	74	3.39	0.91	7		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lisans	315	3.77	0.80	97	3.04	0.00*
	Lisansüstü	74	3.39	0.99	7		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Lisans	315	3.48	0.82	38	2.19	0.12**
	Lisansüstü	74	3.24	0.92	7		
Bireysel İlgi Gösterme	Lisans	315	3.70	0.92	99	2.60	0.00*
	Lisansüstü	74	3.35	1.08	9		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Lisans	315	3.69	0.66	91	1.68	0.00*
	Lisansüstü	74	3.50	0.92	9		
Dönüşümcü Liderlik Toplam	Lisans	315	3.67	0.72	97	2.69	0.01*
	Lisansüstü	74	3.37	0.89	7		

*p<.05 düzeyinde anlamlı, **p>.05 istatistiksel olarak anlamlı değil

Tablo 17’de öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Elde edilen değerler incelendiğinde significant (p) değerinin 0.05’ten küçük olduğu ve varyansların homojen dağılmadığına karar verilmiştir. Dönüşümcü liderlik toplam puanının [t(97)=2.69, p<.05] anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca Dönüşümcü liderlik alt boyutlarında ise; “rol model olma” [t(387)=2.85, p>05], “entelektüel teşvikte bulunma” [t(387)=2.19, p>05] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma bulunmamaktadır. Buna ek olarak “grup amaçlarının kabulü” [t(97)=3.04, p<05] bireysel ilgi gösterme” [t(99)=2.60, p<05], “yüksek başarı beklentisine sahip olma” [t(91)=1.68, p<05] boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

Allameh, Heydari ve Davoodi (2012) dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele alan araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar elde ettikleri verilerden cinsiyeti, yaşı ve kıdemi içeren demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderlik boyutları arasında fark bulamamışlardır. Fakat öğretmenlerin eğitim düzeylerinin dönüşümcü liderlik

algılarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmada elde edilen veriler de öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ve Allameh ve arkadaşlarının bulguları ile örtüşmektedir. Ayrıca bu araştırmanın eğitim düzeyi değişkeni ile örtüşen başka bir çalışma Cetin ve Kinik (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar akademik liderlik davranışını dönüşümcü liderlik perspektifinden ele almışlardır. Araştırmada akademisyenlerin dört boyutu olan dönüşümcü liderlik algıları arasında cinsiyet, yaş, görev süresi ve eğitim değişkenlerine göre farklılık olup olmadığını incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerden sadece eğitim değişkeni akademisyenlerin dönüşümcü liderlik algılarını etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşlerinin Branş Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmada yer alan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının dönüşümcü liderliğin toplam ve alt boyutlarına bağlı olarak branş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18

Branş Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri

Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	Meslek	161	3.74	0.79	387	2.32	0.82**
	Kültür	228	3.55	0.91			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Meslek	161	3.83	0.80	97	2.59	0.88**
	Kültür	228	3.60	0.99			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Meslek	161	3.58	0.82	102	2.88	0.12**
	Kültür	228	3.33	0.92			
Bireysel İlgi Gösterme	Meslek	161	3.79	0.92	99	2.65	0.07**
	Kültür	228	3.53	1.08			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Meslek	161	3.70	0.66	91	1.04	0.27**
	Kültür	228	3.62	0.92			
Dönüşümcü Liderlik Toplam	Meslek	161	3.73	0.72	97	2.62	0.55**
	Kültür	228	3.53	0.89			

*p<.05 düzeyinde anlamlı **p>.05 istatistiksel olarak anlamlı değil

Tablo 18’de öğretmenlerin branş durumunun yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları üzerinde istatistiksek olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelemek için t testi uygulanmıştır. Varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde branş değişkeninin öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik toplam puanı incelendiğinde $[t(97)=2.62, p>.05]$ branş değişkeninin dönüşümcü liderlik algısına etkisinin sınırdan olmadığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları puanında “rol model olma” boyutu $[t(387)=2.32, p>.05]$, “grup amaçlarının kabulünü sağlama” $[t(97)=2.59, p>.05]$, “entelektüel teşvikte bulunma” $[t(102)=2.88, p>.05]$, “bireysel ilgi gösterme” $[t(99)=2.65, p>.05]$, “yüksek başarı beklentisine sahip olma” $[t(91)=1.04, p>.05]$ boyutlarında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ayrıca “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutu anlamlılık düzeyi olarak en yüksek boyutu oluşturmaktadır. “Bireysel ilgi gösterme” boyutu ise alt boyutlar arasında anlamlılık değeri en düşük boyut olarak gözlemlenmemektedir.

Bu bulgular Taş ve Çetiner (2011) Tarafından gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Araştırmacılar ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışını öğretmen görüşüne göre incelenmişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark elde ederken kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı bir fark elde edememişlerdir. “Grup amaçlarının kabulünü geliştirme” boyutu anlamlılık değeri 0.05 değerinde bulunmuş ve sınırdan bir değerdir. Araştırmada elde ettikleri en yüksek anlamlılık değeri ise; 0.33 anlamlılık değeri ile “davranış modeli oluşturma” alt boyutu olarak elde edilmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşlerinin Kıdem Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin toplam ve alt boyutlar doğrultusunda kıdem durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmama durumuna ilişkin bulgular Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

Kıdem Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Görüşleri

Boyutlar	Kıdem	N	sd	F	p
Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	1-5	23	4-388	0.968	0.42
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1-5	23	4-388	0.911	0.46
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	1-5	23	4-388	1.458	0.21
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			
Bireysel İlgı Gösterme	1-5	23	4-388	1.115	0.35
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	1-5	23	4-388	1.021	0.40
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			
Dönüşümcü Liderlik Toplam	1-5	23	4-388	1.120	0.35
	6-10	40			
	11-15	52			
	16-20	61			
	21 ve üzeri	213			

Tablo 19'dan izleneceği üzere kıdem durumu değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ait görüşleri istatistiksek olarak anlamlı farklılaşma göstermemektedir ($F(4-388)=1.120$, $p>.05$). Dönüşümcü liderliğin alt boyutları incelendiğinde yine kıdem değişkeninin dönüşümcü liderlik algısında bir farklılığa yol açmadığı yorumu yapılabilir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından; “rol model olma” [$F(4-388)=0.968$, $p>.05$], “grup amaçlarının kabulü” [$F(4-388)=0.911$, $p>.05$], “entelektüel teşvik” [$F(4-388)=0.968$, $p>.05$], “bireysel ilgi gösterme” [$F(4-388)=1.115$, $p>.05$], “yüksek başarı beklentisine sahip olma” [$F(4-388)=1.021$, $p>.05$] yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Taş ve Çetiner (2011) ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin boyutlarını araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin kıdem değişkeninin dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır ve sonuç bu araştırmanın bulgusu ile örtüşmektedir. Zacharo, Marios ve Dimitra (2018) dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık hakkında yaptığı çalışmalarında, dönüşümcü liderlik algısının demografik değişkenlere göre ele alınmasını sağlamışlar. Elde ettikleri analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna varmışlardır ve sonuçları bu araştırmada elde edilen veri ile örtüşmektedir. Kiriş ve Aslan (2019) 1-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin diğer kıdemdeki öğretmenler ile arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya göre bu yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları diğer gruptaki öğretmenlere göre daha düşüktür ve bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir.

Psikolojik Sözleşmeye Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi oluşturan “Psikolojik Sözleşmeye ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyete, yaşa, eğitim derecesine, branşa ve kıdemine göre farklılık göstermekte midir?” soruna ilişkin yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar bu başlık altında incelenmiştir. Ankara dokuz metropoliten ilçesinde görev yapmakta olan ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Envanterine ilişkin toplam ve alt boyutları doğrultusunda ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 20’ de sunulmuştur.

Tablo 20

Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algıları

Psikolojik Sözleşme Türleri	N	$\bar{X}$	ss
İşlemsel	389	2.38	0.56
İlişkisel	389	3.80	0.60
Dengeli	389	3.50	0.63
Geçişsel	389	2.50	0.84
PS Toplam	389	3.11	0.28

Tablo 20’de izleneceği üzere ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ($\bar{X}=3.11$) olarak bulunmuştur. Bu değere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışını yüksek düzeyde gösterdikleri yorumu yapılabilir.

Psikolojik Sözleşme türlerinden; işlemsel sözleşme ($\bar{X}=2.38$), ilişkisel sözleşme ($\bar{X}=3.80$), dengeli sözleşme ($\bar{X}=3.50$), geçişsel sözleşme ($\bar{X}=2.50$) ortalama değerleri gözlemlenmektedir. Buna göre Tablo 4’te veri toplama araçlarına ait sınırlar ve değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin ilişkisel ($\bar{X}=3.80$) ve dengeli sözleşme ($\bar{X}=3.50$) türleri “Katılıyorum” düzeyinde sonuç verirken, işlemsel ($\bar{X}=2.38$) ve geçişsel sözleşme ($\bar{X}=2.50$) türleri “Katılmıyorum” düzeyinde sonuç vermektedir. Toplam Psikolojik Sözleşme türleri ise ($\bar{X}=3.11$) “Katılıyorum” düzeyinde gözlemlenmektedir. Analiz sonucu elde edilen bilgiye göre öğretmenler Psikolojik Sözleşme düzeylerine ilişkin en yüksek sözleşme türünü ilişkisel sözleşme türünde değerlendirmektedirler. En düşük psikolojik sözleşme türü ise işlemsel sözleşme türü olarak görülmektedir. Demirkasımoğlu (2014) psikolojik sözleşmeye ait işlemsel ve geçişsel sözleşme türlerini diğer sözleşme türlerinden daha düşük düzeyde tespit etmiştir. Elde ettiği bulgular bu araştırma bulgusu ile örtüşmektedir.

Psikolojik Sözleşme Türlerine İlişkin Bilgiler

Bu bölümde Psikolojik Sözleşme türlerinde işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel sözleşme türlerinin bağımsız değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ayrı ayrı yer verilmiştir.

İşlemsel Sözleşme Türüne İlişkin Bilgiler

Araştırmada yer alan öğretmenlerin işlemsel sözleşme türüne ilişkin algıları “öğretmenlerin” ve “okulun” yükümlülükleri boyutlarında “kısa dönemli ilişkiler” ve “sınırlı katılım” alt boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bilgiler Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21**Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları**

Boyutlar	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$	ss
Öğretmenlerin Okula Karşı	Kısa Dönemli	389	2.63	0.93
	Sınırlı Katılım		2.11	0.86
Okulun Öğretmenlere Karşı	Kısa Dönemli	389	2.04	0.85
	Sınırlı Katılım		2.76	0.85
Toplam		389	2.38	0.56

Tablo 21 'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin işlemsel sözleşme türleri “öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri” ve “okulun öğretmene karşı yükümlülükleri” çerçevesinde “kısa dönemli” ve çalışmalara “sınırlı katılım” boyutlarında ele alınmıştır. İşlemsel sözleşme türü Tablo 21’den izleneceği üzere en düşük sözleşme türü olarak elde edilmiştir. Tablo 4’te sunulan veri toplama araçlarına ilişkin sınır ve değerlendirme aralığı göz önünde bulundurulduğunda, İşlemsel Sözleşme türüne ait toplam düzey ($\bar{X}=2.38$), İşlemsel sözleşme türüne ait okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri boyutunda kısa dönemli alt boyut ($\bar{X}=2.04$), “öğretmenlerin okula karşı yükümlülüklerine ilişkin çalışmalara sınırlı katılım alt boyutunda ($\bar{X}=2.11$) dolarak bulunmuş ve öğretmenlerin bu alt boyutlarına “katılmıyorum” ifadesinde bulundukları gözlemlenmektedir. “Öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri, “kısa dönemli” alt boyutu ($\bar{X}=2.63$), “okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri çalışmalara “sınırlı katılım” düzeyi ise ($\bar{X}=2.76$) düzeyinde “Kararsızım” olarak değerlendirilmiştir. O halde öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme türüne ait işlemsel sözleşme türüne ilişkin düzeyleri düşük bulunmuştur.

İşlemsel Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre***İncelenmesi***

Bu bölümde öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme türlerinden işlemsel sözleşme türüne ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve kıdem değişkenlerine göre fark analizi bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin işlemsel sözleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Kadın	281	2.40	0.87	168	-0.77	0.01*
		Erkek	108	2.48	1.04	168		
	Sınırlı Katılım	Kadın	281	2.05	0.84	387	-2.15	0.20
		Erkek	108	2.26	0.90	387		
Okulun Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Kadın	281	2.07	0.89	387	1.25	0.05
		Erkek	108	1.95	0.74	387		
	Sınırlı Katılım	Kadın	281	2.76	0.84	387	-0.20	0.28
		Erkek	108	2.78	0.89	387		
Toplam		Kadın	281	2.37	0.55	387	-.708	0.18
		Erkek	108	2.42	0.60	387		

* p<0.05 düzeyin anlamlı

Tablo 22’de izlenebileceği üzere cinsiyet değişkeninin işlemsel sözleşme türüne istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için t testi analizi uygulanmıştır. Değerler incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre “öğretmenin yükümlülükleri” “kısa dönem” alt boyutunda ($t(168)=-0.77$; $p<0.05$) anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre erkek öğretmenlerin işlemsel sözleşme algıları ($\bar{X}=2.42$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=2.37$) daha yüksektir. İşlemsel sözleşme türünün maddi faydalara odaklı bir sözleşme türü olduğu göz önünde bulundurulduğunda erkeklerin maddi faydalara daha yatkın olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi cinsiyet aynı kavram içerisinde ele alınsa da kadın ve erkeklerin farklı bakış açılarına sahip olması ve bu bakış açılarını işlerine yansıya alakalı görülebilir. İşyerinde oluşan farklı beklentiler ise PSE’nin oluşumunda etkili olmaktadır (Hodson, 1989). Syama ve Sulphay, (2014) çalışmasında erkeklerin kadınlara kıyasla istatistiksel olarak daha düşük işlemsel sözleşmeye sahip olduğunu bulmuştur. Elde edilen sonuç bu araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir.

Öğretmen görüşlerinin işlemsel sözleşme türlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı Fark
Öğretmenin Yükümlülükleri	Kısa Dönem	20-30	19	2.65	4.32	0.01**		-
		31-40	88	2.27				d***
		41-50	173	2.33				d***
		51 ve üzeri	109	2.66				b,c***
	Sınırlı Katılım	20-30	19	2.42	0.53	0.66*		-
		31-40	88	2.02				-
		41-50	173	2.02				-
		51 ve üzeri	109	2.14				-
Okulun Yükümlülükleri	Kısa Dönem	20-30	19	2.14	23.2	0.00**		c, ***
		31-40	88	2.11				c***
		41-50	173	3.40				a,b***
		51 ve üzeri	109	2.18				
	Sınırlı Katılım	20-30	19	1.87	1.87	0.13		-
		31-40	88	1.96				-
		41-50	173	2.04				-
		51 ve üzeri(d)	109	3.12				-
PSE İşlemsel Sözleşme	Toplam	20-30	19	2.84	388	5.29	0.01**	d grubu ile b ve c grubu arasında; c grubunun a ve b grupları arasında
		31-40	88	2.35				
		41-50	173	2.32				
		51 ve üzeri	109	2.43				
		Toplam	389	2.38				

*p < .05 düzeyinde anlamlı; ***Hotchberg GT2

a=20-30; b=31-40; c=41-50; d=51 yaş ve üzeri

Tablo 23'te izlenebileceği üzere yaş değişkeninin işlemsel sözleşme türüne istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Değerler incelendiğinde işlemsel sözleşme toplam puan ortalamalarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksek olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(3-385)=5.20$, $p<.05$).

Anlamlılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere varyansların homojen dağıldığı bulunduğu Hotchberg GT2 testi yapılmıştır. “Öğretmenin okula karşı yükümlülükleri” boyutunda “kısa dönem” alt boyutunda işlemsel sözleşme türünün yaş değişkenine göre istatistiksel anlamlılık gösteren grupları; yer alan 51 yaş ve üzeri öğretmenler ile 41-50 (c) yaş ve 31-40(b) yaş grupları ile arasındadır. İşlemsel sözleşme türüne ait bu alt boyutta “Okulun yükümlülükleri boyutu” “kısa dönem” alt boyutunda ise öğretmenlerin işlemsel sözleşme türünün yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Gruplar arasında anlamlı fark yaratan yaş aralıkları ise; 51 yaş ve üzeri öğretmen gruplarının 31-40 yaş grubu arasında Ayrıca 51 yaş ve üzerinin 41-50 yaş grubu arasında farklılaşma olduğu görülmektedir. Buna göre işlemsel sözleşme türü toplam ortalama değerlerinde 20-30 yaş aralığı ($\bar{X}=2.84$) işlemsel sözleşme türünün en yüksek derecede olduğu yaş aralığı;41-50 yaş aralığındaki ($\bar{X}=2.32$) öğretmenler ise en düşük işlemsel sözleşme türüne sahip yaş grubunda yer almaktadırlar.

Adams ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada yaş ile işlemsel sözleşme türü arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre genç yaş gruplarının yaşça büyük çalışanlara göre daha yüksek düzeyde işlemsel sözleşme türü oldukları sonucu elde edilmiştir ve sonuçları bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Bunun sebebi gelişim teorisi, benlik kavramı, yanlış yönlendirilmiş kariyer seçimi gibi sebeplerden kaynaklanabilir (Osipow, 1968). Envergil (2018) İşlemsel sözleşme algısında yaş değişkeninin etki etmediği sonucu elde etmiş ve elde ettiği sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işlemsel sözleşme türünün eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış ve Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Lisans	315	2.41	0.92	387	-	.95
		Lisansüstü	74	2.47	0.93		0.53	
	Sınırlı Katılım	Lisans	315	2.09	0.88		-	.07
		Lisansüstü	74	2.18	0.76		0.88	
Okulun Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Lisans	315	2.02	0.87		-	.19
		Lisansüstü	74	2.09	0.75		0.64	
	Sınırlı Katılım	Lisans	315	2.73	0.85		-	.65
		Lisansüstü	74	2.89	0.85		1.39	
Toplam	Lisans		315	2.37	0.58	387	-	.25
	Lisansüstü		74	2.45	0.51		1.13	

**p> .05 düzeyinde anlamlı değil

Tablo 24'ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin işlemsel sözleşme algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre toplam puan ortalamaları $[t(762)=-1.13, p>.05]$ ile öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri kısa dönem $[t(387)=-0.53, p>.05]$, sınırlı katılım $[t(387)=-0.88, p>.05]$; okulun yükümlülükleri kısa dönem $[t(387)=-0.64, p>.05]$, sınırlı katılım $[t(387)=-1.39, p>.05]$ alt boyutlarında eğitim derecesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ulcay ve Bahçecik (2020) psikolojik sözleşme at puan değerlerinin işlemsel boyutta incelemişlerdir. Elde edilen sonuca göre eğitim durumu değişkeni ile işlemsel sözleşme boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Sonuçlar bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Agarwal (2013) çalışanların eğitim seviyesinin işlemsel sözleşme algısını etkilediği sonucuna varmıştır ve bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işlemsel sözleşme türünün branş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış ve Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 25

Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Meslek	161	2.33	.88	387	-1.74	.21
		Kültür	228	2.49	.94			
	Sınırlı Katılım	Meslek	161	2.02	.85		-1.67	.65
		Kültür	228	2.17	.87			
Okulun Yükümlülükleri	Kısa Dönem	Meslek	161	1.97	.77	387	-1.26	.18
		Kültür	228	2.08	.90			
	Sınırlı Katılım	Meslek	161	2.66	.83		-1.93	.45
		Kültür	228	2.83	.86			
Toplam		Meslek	161	2.31	.56	387	-2.21	.82
		Kültür	228	2.44	.56			

Tablo 25’ten izlenebileceği üzere öğretmenlerin işlemsel sözleşme algı düzeylerinin branş değişkenine göre toplam puan ortalamaları [$t(387)=-2.21, p>.05$] ile öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri kısa dönem [$t(387)=-1.74, p>.05$], sınırlı katılım [$t(387)=-1.67, p>.05$]; okulun yükümlülükleri kısa dönem [$t(387)=-1.26, p>.05$], sınırlı katılım [$t(387)=-1.93, p>.05$] alt boyutlarında eğitim derecesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bostancı (2019) branş değişkeninin işlemsel sözleşme türünde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu elde etmiş olsa da okulun yükümlülükleri boyutunda branş değişkeninin anlamlı bir fark yarattığını ve farkın meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerden daha düşük düzeyde işlemsel sözleşme düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde ettiği sonuçlar öğretmen yükümlülükleri boyutunda bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Bal ve Kooij (2011) yaş değişkeninin işlemsel sözleşme algısını etkilediği sonucu elde edilmiştir ve bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Öğretmen görüşlerinin işlemsel sözleşme türlerinin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İşlemsel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Kıdem	$\bar{X}$	N	sd	F	p	Anlamlı Fark
Öğretmenin Yükümlülükleri	Kısa Dönem	1-5	2.83	23	4-384	1.53	.00**	e ile c; e ile d grupları arasında
		6-10	2.54	40				
		11-15	2.35	52				
		16-20	2.34	61				
		21 ve üzeri	2.78	213				
	Sınırlı Katılım	1-5	1.97	23		0.37	.83	
		6-10	2.02	40				
		11-15	2.08	52				
		16-20	2.09	61				
		21 ve üzeri	2.15	213				
Okulun Yükümlülükleri	Kısa Dönem	1-5	3.23	23	4-384	14.86	.00**	a ile b,c,d,e grupları arasında
		6-10	2.04	40				
		11-15	2.08	52				
		16-20	2.07	61				
		21 ve üzeri	1.89	213				
	Sınırlı Katılım	1-5	3.03	23		0.71	.58	
		6-10	2.68	40				
		11-15	2.76	52				
		16-20	2.79	61				
		21 ve üzeri	2.74	213				
PSE İşlemsel Sözleşme		1-5	2.76	23	4-384	3.17	.01**	a grubu ile diğer tüm gruplar arasında
		6-10	2.32	40				
		11-15	2.32	52				
		16-20	2.33	61				
		21 ve üzeri	2.39	213				
		Toplam	2.38	389				

a=1-5; b=6-10; c=11-15; d=16-20; e=21 ve üzeri çalışma süresi

*p <.05 düzeyinde anlamlı; ***Hotchberg GT2

Tablo 26'dan izlenebileceği üzere kıdem değişkeninin işlemsel sözleşme türüne istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için ANOVA testi

uygulanmıştır. Değerler incelendiğinde işlemsel sözleşme toplam puan ortalamalarında öğretmenlerin kıdem değişkenine göre istatistiksek olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(4-384)=3.17$, $p<.05$). Anlamlılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere varyansların homojen dağıldığı bulunduğu Hotchberg GT2 testi yapılmıştır. 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin diğer öğretmen kıdemleri ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. PSE'nin işlemsel sözleşme türü kıdem değişkeni toplam puanlarından da izlenebileceği üzere 1-5 yıl arasında çalışan ve en düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin işlemsel sözleşme türü diğer gruplara oranla yüksek düzeyde ($\bar{X}=2.76$) gözlemlenmektedir. Diğer öğretmen kıdemlerinde ortalama değerler birbirine yakın ve en düşük kıdeme sahip (1-5) kıdemli öğretmenlerden daha düşük ortalamaya sahip oldukları gözlemlenmektedir.

Rousseau (1990) çalışmasında işe henüz yeni başlayanlarla uzun süre işyerinde çalışanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını vurgulamış elde ettiği sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Millward ve Hopkins (1998) yaptığı çalışmada kıdem değişkeni ile işlemsel sözleşme arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmada iş görenin çalışma süresi arttıkça işlemsel sözleşmeden uzaklaştıkları sonucu elde edilmiştir. Elde edilen sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

İlişkisel Sözleşme Türüne İlişkin Bilgiler

Araştırmada yer alan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme türüne ilişkin algıları “öğretmenlerin” ve “okulun” yükümlülükleri boyutlarında “sadakat” ve “istikrar” alt boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bilgiler Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları

Sözleşme Türü	Yükümlülükler	Alt Boyutu	N	$\bar{X}$	ss
İlişkisel Sözleşme	Öğretmenlerin Okula Karşı	Sadakat	389	4.34	0.67
		İstikrar		3.43	1.07
	Okulun Öğretmenlere Karşı	Sadakat	389	3.53	1.00
		İstikrar		4.08	0.78
Toplam			389	3.80	0.60

Tablo 27’den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme türleri “öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri” ve “okulun öğretmene karşı yükümlülükleri” çerçevesinde “sadakat” ve çalışmalara “istikrar” boyutlarında ele alınmıştır. İlişkisel sözleşme türü Tablo 17’den izleneceği üzere en yüksek sözleşme türü olarak elde edilmiştir. Tablo 4’te sunulan veri toplama araçlarına ilişkin sınır ve değerlendirme aralığı göz önünde bulundurulduğunda, ilişkisel sözleşme türüne ait toplam düzey ($\bar{X}=3.80$), ilişkisel sözleşme türüne öğretmenlerin okula karşı yükümlülüklerine ilişkin boyutunda “sadakat” alt boyut($\bar{X}=4.34$), istikrar boyutunda ($\bar{X}=3.43$); okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri “sadakat” alt boyutu ($\bar{X}=3.53$), “istikrar” alt boyutunda ($\bar{X}=4.08$) olarak bulunmuş. Tablo 4’e yer alan veri toplama araçlarına ilişkin sınır ve değerlilik aralığına göre $3.40 < \bar{X} < 4.19$ aralığında öğretmenlerin ilişkisel sözleşme türü ortalama puan aralıkları “Katılıyorum” aralığında sonuç vermektedir. O halde öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme türüne ait ilişkisel sözleşme türüne ilişkin düzeyleri “yüksek” bulunmuştur.

İlişkisel Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde Psikolojik Sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşme türüne ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve kıdem değişkenlerine göre fark analizi bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin ilişkisel sözleşmeye yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile elde edilmiş ve bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Sadakat	Kadın	281	4.38	0.64	387	1.78	.88
		Erkek	108	4.24	0.73			
	İstikrar	Kadın	281	3.34	1.09		0.13	.28
		Erkek	108	3.32	1.02			
Okulun Yükümlülükleri	Sadakat	Kadın	281	3.51	1.03	387	-0.58	.98
		Erkek	108	3.57	1.03			
	İstikrar	Kadın	281	3.94	0.73		-0.58	.49
		Erkek	108	3.99	0.69			
Toplam		Kadın	281	3.80	0.60	387	.070	.57
		Erkek	108	3.80	0.58			

* p<0.05 düzeyin anlamlı

Tablo 28'e ait değerler incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre toplam ilişkisel sözleşme boyutu ($t(387)=0.70$; $p>0.05$) istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Alan yazın taramalarında araştırmının bu sonucuyla örtüşen çalışma sonuçlarına karşılaşılmıştır (Demirkasımoğlu, 2014). Syma ve Sulphrey (Syama & Sulphrey, 2014) psikolojik sözleşme kavramını demografik değişkenlerle ele almıştır. Çalışmasında işlemsel ve ilişkisel sözleşme türlerini ayrıntılı olarak incelemiş ve ilişkisel sözleşme türünde elde ettiği sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Sonucuna göre işlemsel sözleşme türleri değişkenlere göre bazı farklılıklar gösterse de ilişkisel sözleşme türünde bazı değişkenler yanında cinsiyet değişkeninin de anlamlı bir farklılaşma yaratma sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca alan yazın taramalarında cinsiyet değişkeninin ilişkisel sözleşme türüne istatistiksel olarak fark yarattığını ortaya koyan çalışmalar olmuştur. Hicks (2007) çalışmasında kadın çalışanların ilişkisel sözleşme boyutunda daha yüksek düzeyde olduğunu elde etmiştir. Bunun sebebi olarak iş güvencesi kavramının kadınlarda daha önemli olabileceğini vurgulamıştır.

Öğretmen görüşlerinin ilişkisel sözleşme türlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı Fark
Öğretmenin Yükümlülükleri	Sadakat	20-30	19	4.63	3-385	0.02	0.16	-
		31-40	88	4.39				
		41-50	173	4.29				
		51 ve üzeri	109	4.34				
	İstikrar	20-30	19	2.75		1.18	0.00**	d
		31-40	88	3.03				d
		41-50	173	3.33				d
		51 ve üzeri	109	3.69				a,b,c
Okulun Yükümlülükleri	Sadakat	20-30	19	3.40	3-385	0.00	0.59	-
		31-40	88	3.52				
		41-50	173	3.60				
		51 ve üzeri	109	3.44				
	İstikrar	20-30	19	3.64		0.47	0.18	-
		31-40	88	3.92				
		41-50	173	4.01				
		51 ve üzeri	109	3.94				
PSE İlişkisel Sözleşme		20-30	19	3.61	3-385	1.47	0.22	-
		31-40	88	3.73				
		41-50	173	3.82				
		51 ve üzeri	109	3.86				
		Toplam	389	3.80	388			

*p<0.05 anlamlı

a=20-30; b=31-40;c=41-50; d=51 ve üzeri

Tablo 29'a ait değerler incelendiğinde ilişkisel sözleşme toplam puan ortalamalarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksek olarak anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır ($F(387)=5.20$, $p<.05$). Ancak öğretmenin okula karşı yükümlülükleri, istikrar alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar

arasında olduğunu test etmek için Hochberg's GT2 testi uygulanmıştır. 51 yaş ve üzeri (d) yaş aralığında olan öğretmenlerin diğer yaş grubu öğretmenlere göre yüksek düzeyde ilişkisel sözleşmeye sahip oldukları gözlemlenmektedir. 51 yaş ve üzeri öğretmen grubunda öğretmen yükümlülüklerinde ve istikrar alt boyutunda ortalaması ($\bar{X}=3.69$) yüksek düzeyde çıkarken 20-30(a) yaş arası öğretmen grupları ($\bar{X}=2.75$) gruplar arası en düşük düzeyde çıkmıştır. PSE ilişkisel sözleşme türünün cinsiyet değişkenine göre toplam puanları ise 20-30(a) yaş arası öğretmen grupları ortalaması ($\bar{X}=3.61$); 31-40 (b) arası öğretmen grupları ($\bar{X}=3.73$); 41-50 (c) yaş arası ($\bar{X}=3.82$) 51 yaş ve üzeri(d) öğretmen grupları toplam ortalama puanı ($\bar{X}=3.86$) olarak izlenmektedir. Verilerden yola çıkarak yaş ilerledikçe öğretmenlerin ilişkisel sözleşme algıları arttığı gözlemlenmektedir. O halde yaş ortalaması yükseldikçe ilişkisel sözleşme derecesinin arttığı söylenebilir. PSE toplam puanlarında ise gruplar arasında anlamlı ve istatistiksel bir fark hesaplanmamıştır ($p>0.01$).

Alan yazın taramalarında iş gören yaşı ile ilişkisel sözleşme algısının daha fazla görüldüğüne ilişkin çalışmalar yer almaktadır. Conway ve Briner 'a göre (2011) çalışan yaşlandıkça beklentileri daha ilişkisel yönde görülmektedir ve anlamlı olan görev ve hedeflere yönelmektedir. Benzer şekilde Ng ve Feldman'a (2009) göre yaş ilerledikçe duygusal anlamlılık olan hedeflere bağlılık artmaktadır. Bu araştırma sonucu alan yazında rastlanan iki çalışma ile örtüşmektedir. Shuping (2010) ise görev süresinin ilişkisel sözleşme algısında önemli bir yere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. 5 yıl ve daha az süre çalışmaların ilişkisel sözleşme algısı düşükken 10 yıl ve üzeri çalışanların ilişkisel sözleşme algısı daha yüksek düzeyde elde edilmiştir. Bu sonuç araştırmada elde edilen ilişkisel sözleşme algısının öğretmen yükümlülüğü boyutu ile örtüşmektedir. Ayrıca alan yazın taramasında bazı çalışmalarda (Syama & Sulphay, 2014; Envergil, 2018) ilişkisel sözleşmenin yaşa göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar araştırmanın toplam ilişkisel sözleşme algısı toplam puanı ile örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme türünün eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış ve Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p		
Öğretmenin Yükümlülükleri	Sadakat	Lisans	315	4.37	0.65	387	1.98	.23		
		Lisansüstü	74	4.20	0.74					
	İstikrar	Lisans	315	3.41	1.07		2.78	.93		
		Lisansüstü	74	3.03	1.04					
	Okulun Yükümlülükleri	Sadakat	Lisans	315	3.59		1.00	387	2.59	.05
			Lisansüstü	74	3.25		1.11			
İstikrar		Lisans	315	3.96	0.73	0.47	.58			
		Lisansüstü	74	3.92	0.70					
Toplam		Lisans	315	3.84	0.59	387	2.88		.30	
		Lisansüstü	74	3.62	0.62					

*p<0.05 anlamlı

Tablo 30'a ait değerler incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre toplam ilişkisel sözleşme boyutu [$t(387)=2.88$; $p>0.05$] istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Alan yazın taramalarında. Envergil (2018) sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme alt boyutunda eğitim durumu değişkeninin anlamlı fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Elde edilen verilere göre eğitim durumu değişkeni ilişkisel sözleşme algısında farklılık yaratmamaktadır. Çalışmanın sonucu bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Agarwal (2013) çalışanların eğitim seviyesinin ilişkisel sözleşme algısını etkilediği sonucuna varmıştır ve bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme türünün branş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış ve Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31**Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri**

Boyutlar	Alt boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p		
Öğretmenin Yükümlülükleri	Sadakat	Meslek	16 1	4.33	0.67	38	-0.34	0.82		
		Kültür	22 8	4.35	0.67					
	İstikrar	Meslek	16 1	3.62	0.98		4.46	0.08		
		Kültür	22 8	3.14	1.09					
	Okulun Yükümlülükleri	Sadakat	Meslek	16 1	3.68		1.01	38	2.56	0.49
			Kültür	22 8	3.41		1.03			
İstikrar		Meslek	16 1	4.00	0.76	0.98	0.16			
		Kültür	22 8	3.92	0.69					
Toplam		Meslek	16 1	2.31	0.56	38	3.21		0.52	
		Kültür	22 8	2.44	0.56					

Tablo 31'den izlenebileceği üzere öğretmenlerin ilişkisel sözleşme algı düzeylerinin branş değişkenine göre toplam puan ortalamaları [$t(387)=3.21, p>.05$] ile öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri sadakat [$t(387)=-0.34, p>.05$], istikrar [$t(387)=4.46, p>.05$]; okulun yükümlülükleri sadakat [$t(387)=2.56, p>.05$], istikrar [$t(387)=0.16, p>.05$] alt boyutlarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Bostancı (2019) psikolojik sözleşme üzerine yaptığı çalışmada branş değişkeninin ilişkisel sözleşme türüne öğretmenin yükümlülükleri boyutunda anlamlı farklılaşma sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen verilere göre meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerden daha fazla ilişkisel sözleşme algısının olduğu sonucu elde edilmiştir ve elde edilen veriler bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Selekler (2007) araştırmasında

psikolojik sözleşme türünün branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır ve bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Öğretmen görüşlerinin ilişkisel sözleşme türlerinin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlişkisel Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı Fark
Öğretmenin Yükümlülükleri	Sadakat	1-5	23	4.61	4-384	1.71	0.15	-
		6-10	40	4.47				
		11-15	52	4.24				
		16-20	61	4.28				
		21 ve üzeri	213	4.33				
	İstikrar	1-5	23	2.74		7.81	0.00**	e
		6-10	40	2.98				
		11-15	52	3.04				
		16-20	61	3.16				
		21 ve üzeri	213	3.59				
Okulun Yükümlülükleri	Sadakat	1-5	23	3.51	4-384	0.37	0.83	-
		6-10	40	3.63				
		11-15	52	3.38				
		16-20	61	3.54				
		21 ve üzeri	213	3.54				
	İstikrar	1-5	23	3.57		2.03	0.09	-
		6-10	40	3.98				
		11-15	52	3.89				
		16-20	61	3.98				
		21 ve üzeri	213	4.00				
PSE İlişkisel Sözleşme		1-5	23	3.60	4-384	2.34	0.05	-
		6-10	40	3.78				
		11-15	52	3.66				
		16-20	61	3.76				
		21 ve üzeri	213	3.88				
		Toplam	389	3.80				

*p<0.05 anlamlı

a=1-5; b=6-10;c=11-15; d=16-20 e=21 ve üzeri

Tablo 32’e ait değerler incelendiğinde ilişkisel sözleşme toplam puan ortalamalarında öğretmenlerin kıdem değişkenine göre istatistiksek olarak anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır ($F(388)=2.34$, $p<.05$). Ancak öğretmenin okula karşı yükümlülükleri, istikrar alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek için Hochberg’s GT2 testi uygulanmıştır. Farklılığın öğretmenin

okula karşı yükümlülüğü istikrar alt boyutunda 21 yıl ve üzeri (e) kıdeme sahip öğretmenler ile diğer kıdem grupları arasında olduğu sonucuna varılmıştır. 21 yıl ve üzeri (e) kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde ilişkisel sözleşmeye sahip oldukları gözlemlenmektedir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grubunda öğretmenin okula karşı yükümlülükleri istikrar alt boyutunda ortalaması ($\bar{X}=3.59$) yüksek düzeyde çıkarken 1-5(a) kıdeme sahip öğretmen grupları ($\bar{X}=2.74$) diğer kıdem grupları arasında en düşük ilişkisel sözleşme algısında çıkmıştır. PSE ilişkisel sözleşme türünün kıdem değişkenine göre toplam puanları ise 1-5(a) yıl çalışma yılındaki grupların ortalaması ($\bar{X}=3.60$); 6-10 (b) arası öğretmen grupları ($\bar{X}=3.78$); 11-15(c) yıl arası ($\bar{X}=3.66$) 16-20(d) öğretmen grupları toplam ortalama puanı ($\bar{X}=3.66$) olarak izlenmektedir. 21 ve üzeri kıdem gruplarında yer alan öğretmenlerin ortalaması ise ($\bar{X}=3.88$) olarak elde edilmiştir. O halde görevde geçirilen yıl arttıkça ilişkisel sözleşme algısının arttığı söylenebilir. Toplam ve diğer ilişkisel sözleşme alt boyutlarında ise kıdem değişkeninin ilişkisel sözleşme algısına istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmektedir. O halde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin işlerine duyduğu sadakat ve uzun süreli ilişkilerle ilgili yükümlülükleri yerine getirmede daha duyarlı olduğu sonucuna varılabilir. PSE toplam sözleşme türünde ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmektedir.

Demirkasımoğlu (2014) çalışmasında bu sonuç ile örtüşen sonuç elde etmiştir. Bunun aksine Mimaroğlu (2008) ise satış temsilcilerinin psikolojik sözleşme algılarını çalıştığı araştırmasında kıdem değişkeninin ilişkisel sözleşme türüne anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuştur. Mashigo (2012) ise yeni çalışanların ilişkisel sözleşme algısına uzun süre çalışanlarla kıyasla daha ilişkisel bir sözleşmeye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Sulphrey ve diğerleri (2014) kıdem değişkenine göre ilişkisel sözleşme türünün etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Ng ve Feldma (2009) yaş ve iş deneyiminin psikolojik sözleşme algısını nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmasında, kıdem değişkeninin örgüte karşı sorumluluk algısının yükselmesine sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Elde ettiği sonuç öğretmenin yükümlülükleri istikrar alt boyutu sonucu ile örtüşmektedir.

Dengeli Sözleşme Türüne İlişkin Bilgiler

Araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşme türüne ilişkin algıları “öğretmenlerin” ve “okulun” yükümlülükleri boyutlarında “performans desteği” ve “gelişme olanakları” alt boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bilgiler Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33

Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Türüne İlişkin Algıları

Sözleşme Türü	Yükümlülükler	Alt Boyutu	N	$\bar{X}$	ss
Dengeli	Öğretmenlerin Okula Karşı	Performans Desteği	389	3.73	0.75
		Gelişme Olanakları		3.60	0.90
	Okulun Öğretmenlere Karşı	Performans Desteği	389	3.73	0.91
		Gelişme Olanakları		3.20	0.91
Toplam			389	3.50	0.63

Tablo 33’te araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşme türüne ilişkin algıları “öğretmenlerin okula karşı yükümlülükleri” ve “okulun öğretmene karşı yükümlülükleri” çerçevesinde “performans desteği” ve çalışmalara “Gelişme olanakları” alt boyutlarında ele alınmıştır. Dengeli sözleşme türü tablo 17’de izleneceği üzere dört psikolojik sözleşme türü içerisinde en yüksek ikinci sözleşme türü olarak görülmüştür. Tablo 4’te yer alan veri toplama araçlarına ilişkin sınır ve değerlendirmeler göz önüne alındığında dengeli sözleşme türüne ait toplam ortalama puan ($\bar{X}=3.50$) “Katılıyorum” düzeyinde cevaplandırılmıştır. Dengeli sözleşme türüne ait verilerden öğretmen yükümlülükleri performans desteği alt boyutunda ($\bar{X}=3.73$), gelişme olanakları alt boyutunda ($\bar{X}=3.60$); okulun öğretmene karşı yükümlülükleri performans desteği alt boyutunda ($\bar{X}=3.73$), gelişme olanakları alt boyutunda ($\bar{X}=3.20$) sonuçları elde edilmiştir. Dengeli sözleşme türü alt boyutlarından her birine katılımcıların yüksek derecede “Katılıyorum” ifadesinde bulundukları gözlemlenmektedir.

Dengeli Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme türlerinden dengeli sözleşme türüne ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve kıdem değişkenlerine göre fark analizi

bulgularına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Performans	Kadın	281	3.73	0.75	387	0.17	0.88
	Destegi	Erkek	108	3.72	0.76			
	Gelişme	Kadın	281	3.64	0.92		1.57	0.27
	Olanakları	Erkek	108	3.48	0.83			
Okulun Yükümlülükleri	Performans	Kadın	281	3.74	0.94	387	0.16	0.59
	Destegi	Erkek	108	3.72	0.86			
	Gelişme	Kadın	281	3.09	0.91		0.29	0.63
	Olanakları	Erkek	108	3.06	0.93			
Toplam		Kadın	281	3.51	0.63	387	0.74	0.95
		Erkek	108	3.46	0.64			

*p<0.05 anlamlı

Tablo 34'e ait değerler incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre toplam dengeli sözleşme boyutu ($t(387)=0.74$; $p>0.05$) olarak elde edilmiştir. O halde cinsiyet değişkeninin dengeli sözleşme türünde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Chaudhry ve diğerleri (2011) örgütsel değişimin çalışanların psikolojik sözleşmelerini ne zaman ve nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmasında cinsiyet değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır ve bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Fakat Bellou (2009) cinsiyet değişkenin psikolojik sözleşme algısında farklılıklara sebep olduğu sonucuna varmıştır ve araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Öğretmen görüşlerinin dengeli sözleşme türlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Performans Desteği	20-30	19	3.54	3-385	0.77	0.51
		31-40	88	3.67			
		41-50	173	3.74			
		51 ve üzeri	109	3.78			
	Gelişme Olanakları	20-30	19	3.81		0.81	0.49
		31-40	88	3.68			
		41-50	173	3.56			
		51 ve üzeri	109	3.55			
Okulun Yükümlülükleri	Performans Desteği	20-30	19	3.54	3-385	1.54	0.20
		31-40	88	3.61			
		41-50	173	3.83			
		51 ve üzeri	109	3.72			
	Gelişme Olanakları	20-30	19	3.12		0.33	0.80
		31-40	88	3.17			
		41-50	173	3.20			
		51 ve üzeri	109	3.24			
PSE Dengeli Sözleşme		20-30	19	3.41	3-385	0.198	0.90
		31-40	88	3.48			
		41-50	173	3.51			
		51 ve üzeri	109	3.51			
		Toplam	389	3.50	388		

Tablo 35'ten takip edilebileceği üzere dengeli sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F(3-385)=0.198$, $p>.05$). Benzer şekilde dengeli sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkeninin dengeli sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Agarwal (2011) yaş değişkeninin dengeli sözleşme algısına etki ettiği sonucuna ulaşmıştır ve elde edilen bu sonuç bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Envergil (2018) psikolojik sözleşme ve alt boyutlarında yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucunu elde etmiştir ve bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşmeye ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Performans Desteği	Lisans	315	3.70	0.75	-1.52	.62
		Lisansüstü	74	3.85	0.75		
	Gelişme Olanakları	Lisans	315	3.57	0.91	-1.23	.56
		Lisansüstü	74	3.71	0.86		
Okulun Yükümlülükleri	Performans Desteği	Lisans	315	3.77	0.91	1.65	.20
		Lisansüstü	74	3.58	0.94		
	Gelişme Olanakları	Lisans	315	3.10	0.90	0.73	.54
		Lisansüstü	74	3.01	0.99		
Toplam		Lisans	315	3.50	0.64	0.05	.96
		Lisansüstü	74	3.50	0.63		

Tablo 36'dan takip edilebileceği üzere dengeli sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(387)=0.05$; $p>0.05$). Benzer şekilde dengeli sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumlarının dengeli sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Demirkasımoğlu (2014) dengeli sözleşme algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmış ve bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Diğer yandan Agarwal (2011) çalışmaları sonucunda eğitim durumu değişkeninin psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiyi önemli derecede etkilediğini göstermektedir. Yüksek eğitilmiş çalışanlar, duygusal bağlılık ve işe bağlılık açısından ihlal vakalarına daha duygusal tepki vermektedirler. Eğitilmiş çalışanlarının kurumlarından teşvikler açısında daha büyük beklentilere sahip olduğunu göstermektedir. Agarwal'ın elde ettiği sonuç bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüşmemektedir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşmeye ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37

Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Performans Desteği	Meslek	161	3.70	0.76	38 7	-0.50	0.77
		Kültür	228	3.74	0.75			
	Gelişme Olanakları	Meslek	161	3.66	0.84		1.26	0.10
		Kültür	228	3.55	0.94			
Okulun Yükümlülükleri	Performans Desteği	Meslek	161	3.86	0.87	38 7	2.31	0.16
		Kültür	228	3.64	0.94			
	Gelişme Olanakları	Meslek	161	3.29	0.93		3.95	0.35
		Kültür	228	2.93	0.88			
Toplam		Meslek	161	3.60	0.64	38 7	2.78	0.48
		Kültür	228	3.42	0.62			

Tablo 37’den takip edilebileceği üzere dengeli sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin kültür ya da meslek dersi öğretmeni olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(387)=2.78$; $p>0.05$). Benzer şekilde dengeli sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin branş farklılıklarının dengeli sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Bostancı (2019) yaptığı çalışmada branş değişkeninin dengeli sözleşme türü üzerinde etki yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır ve elde edilen sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Öğretmen görüşlerinin dengeli sözleşme türlerinin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 38’ de sunulmuştur.

Tablo 38

Kıdem Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Dengeli Sözleşme Görüşleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Öğretmenin Yükümlülükleri	Performans Desteği	1-5	23	3.67	4-384	1.18	0.32
		6-10	40	3.63			
		11-15	52	3.62			
		16-20	61	3.65			
		21 ve üzeri	213	3.80			
	Gelişme Olanakları	1-5	389	3.86		0.60	0.66
		6-10	23	3.51			
		11-15	40	3.56			
		16-20	52	3.61			
		21 ve üzeri	61	3.59			
Okulun Yükümlülükleri	Performans Desteği	1-5	213	3.51	4-384	1.78	0.13
		6-10	389	3.72			
		11-15	23	3.49			
		16-20	40	3.86			
		21 ve üzeri	52	3.79			
	Gelişme Olanakları	1-5	61	3.13		0.34	0.85
		6-10	213	3.15			
		11-15	389	3.08			
		16-20	23	3.22			
		21 ve üzeri	40	3.24			
PSE Dengeli Sözleşme		1-5	61	3.46	4-384	0.792	0.53
		6-10	213	3.43			
		11-15	389	3.38			
		16-20	23	3.53			
		21 ve üzeri	40	3.54			
		Toplam	389	3.50	388		

Tablo 38'den takip edilebileceği üzere dengeli sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F(4-384)=0.792$, $p>.05$). Benzer şekilde dengeli sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin çalışma süresi ile dengeli sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir.

Naicker (2013) psikolojik sözleşme ihlali üzerine yaptığı çalışmasında eğitim seviyesi değişkeninin etkisinin olmadığını belirtmiştir. Elde edilen sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Bellou (2009) çalışmasında cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyine göre çalışanların arzu edilen psikolojik sözleşme algılarındaki potansiyel farklılıkları incelemeyi amaçlamıştır.

Hipotezinde Eğitim düzeyi yüksek bireylerin beklentileri daha yüksek olduğu için çalışanlar arasında farklı bir psikolojik sözleşme örüntüsü olacağını öne sürmüş ve çalışması bu hipotezi doğrulamıştır. Elde ettiği sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Geçişsel Sözleşme Türüne İlişkin Bilgiler

Araştırmada yer alan öğretmenlerin geçişsel sözleşme türüne ilişkin algıları “güvensizlik”, “belirsizlik”, “aşınma” alt boyutlarında incelenmiştir. Elde edilen bilgiler Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39

Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Türüne İlişkin Algıları

Sözleşme Türü	Alt Boyutu	N	$\bar{X}$	ss
Geçişsel	Güvensizlik	389	2.37	0.95
	Belirsizlik	389	2.44	0.92
	Aşınma	389	2.70	1.06
Toplam		389	2.50	0.84

Tablo 39’da araştırmada yer alan öğretmenlerin geçişsel sözleşme türüne ilişkin algıları “güvensizlik”, “belirsizlik”, “aşınma” alt boyutlarında ele alınmıştır. Geçişsel sözleşme türü tablo 17’de izleneceği üzere dört psikolojik sözleşme türü içerisinde en düşük sözleşme türü olarak görülmüştür. Tablo 4’te yer alan veri toplama araçlarına ilişkin sınır ve değerlendirmeler göz önüne alındığında dengeli sözleşme türüne ait toplam ortalama puan ($\bar{X}=2.50$) “Katılmıyorum” düzeyinde cevaplandırılmıştır. Geçişsel sözleşme alt boyutlarında toplam boyutunda olduğu gibi her birisi için güvensizlik ($\bar{X}=2.37$), belirsizlik ($\bar{X}=2.44$), aşınma ($\bar{X}=2.70$) ortalama puana sahip olarak “Katılmıyorum” ifadesinde çıkmıştır. O halde araştırmada yer alan öğretmenlerin geçişsel sözleşmeleri düşük seviyededir yorumu yapılabilir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin geçişsel sözleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 40’te sunulmuştur.

Tablo 40**Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri**

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Güvensizlik	Kadın	281	2.38	0.94	387	0.34	0.74
	Erkek	108	2.35	0.99			
Belirsizlik	Kadın	281	2.44	0.90		-0.01	0.13
	Erkek	108	2.44	0.99			
Aşınma	Kadın	281	2.70	1.05		-0.06	0.99
	Erkek	108	2.70	1.07			
Toplam	Kadın	281	2.51	0.82	387	0.09	0.15
	Erkek	108	2.50	0.90			

Tablo 40'tan takip edilebileceği üzere geçişsel sözleşme toplam puan ortalamalarında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(387)=0.09$; $p>0.05$) Benzer şekilde geçişsel sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarının geçişsel sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Sparrow (1996) çalışmasında 107 banka çalışanının psikolojik sözleşmesini incelemiştir ve cinsiyet değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Güven, bağlılık ve memnuniyet gibi öğeler üzerinde cinsiyet etkisinin olmadığı vurgulanmıştır ve bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Van der Smissen ve arkadaşları ise (2013) cinsiyet farklılığının farklı insan gruplarının özel taleplerini anlamada yardımcı olabileceğini belirterek cinsiyet kavramının farklılıklara sebep olabileceğini vurgulamıştır ve bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Öğretmen görüşlerinin geçişsel sözleşme türlerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 41'de sunulmuştur.

Tablo 41**Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri**

Alt boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Güvensizlik	20-30	19	2.42	3-385	0.19	0.91
	31-40	88	2.36			
	41-50	173	2.34			
	51 ve üzeri	109	2.42			
Belirsizlik	20-30	19	2.81	3-385	1.89	0.13
	31-40	88	2.55			
	41-50	173	2.37			
	51 ve üzeri	109	2.39			
Aşınma	20-30	19	2.81	3-385	0.51	0.68
	31-40	88	2.73			
	41-50	173	2.63			
	51 ve üzeri	109	2.76			
PSE Dengeli Sözleşme	20-30	19	2.68	3-385	0.66	0.58
	31-40	88	2.55			
	41-50	173	2.45			
	51 ve üzeri	109	2.52			
	Toplam	389	2.50	388		

Tablo 41'den takip edilebileceği üzere geçişsel sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F(3-385)=0.66$, $p>.05$). Benzer şekilde geçişsel sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkeninin geçişsel sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Envergil (2018) çalışmasında işlemsel ve ilişkisel ve toplam psikolojik sözleşme türünün yaş değişkeninden anlamlı farklılıkla etkilenmediği sonucunu elde etmiştir ve sonucu bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Agarwal (2011) 30 yaş ve üzerinin geçişsel sözleşme ortalama algısı ($\bar{X}=49.75$) olarak 30 yaş ve altının geçişsel sözleşme algısı ($\bar{X}=75.03$) olarak görülmektedir. 30 yaş ve üzerinin geçişsel sözleşme algısı daha yüksek bulunmuştur ve bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin dengeli sözleşmeye ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 42'da sunulmuştur.

Tablo 42**Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri**

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Güvensizlik	Lisans	315	2.30	0.95	387	-3.04	0.22
	Lisansüstü	74	2.67	0.89			
Belirsizlik	Lisans	315	2.38	0.93		-2.52	0.13
	Lisansüstü	74	2.68	0.85			
Aşınma	Lisans	315	2.68	1.06		-0.77	0.74
	Lisansüstü	74	2.78	1.04			
Toplam	Lisans	315	2.45	0.81	387	-2.40	0.60
	Lisansüstü	74	2.71	0.29			

Tablo 42'den takip edilebileceği üzere geçişsel sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(387)=-2.40$; $p>0.05$). Benzer şekilde geçişsel sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin eğitim durumlarının geçişsel sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Agarwal (2013) çalışanların eğitim seviyesinin diğer sözleşme algılarında olduğu gibi geçişsel sözleşme algısını da etkilediği sonucunu elde etmiştir ve bu araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Demirkasımoğlu eğitim düzeyinin geçişsel sözleşme algısına etki etmediği sonucuna ulaşmıştır ve bu sonuç araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin geçişsel sözleşmeye ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık farklılaşmadığına ilişkin analiz t-testi ile edilmiş ve bulgular Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43**Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri**

Alt boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Güvensizlik	Meslek	161	2.33	1.01		-0.82	0.35
	Kültür	228	2.40	0.91			
Belirsizlik	Meslek	161	2.37	0.97	387	-1.17	0.23
	Kültür	228	2.48	0.89			
Aşınma	Meslek	161	2.62	1.05		-1.18	0.54
	Kültür	228	2.75	1.06			
Toplam	Meslek	161	2.44	0.90	387	-1.23	0.18
	Kültür	228	2.55	0.79			

Tablo 43'ten takip edilebileceği üzere geçişsel sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin kültür ya da meslek dersi öğretmeni olmalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(387)=-1.23$; $p>0.05$). Benzer şekilde geçişsel sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin branş farklılıklarının geçişsel sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Bostancı (Bostancı, Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki, 2019) çalışmasında branş değişkeninin geçişsel sözleşme algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ve sonuç bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Öğretmen görüşlerinin geçişsel sözleşme türlerinin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44**Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Geçişsel Sözleşme Görüşleri**

Alt boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Güvensizlik	1-5	23	2.25		0.50	0.74
	6-10	40	2.35			
	11-15	52	2.47			
	16-20	61	2.26			
	21 ve üzeri	213	2.40			
Belirsizlik	1-5	23	2.74	4-384	1.29	0.28
	6-10	40	2.55			
	11-15	52	2.55			
	16-20	61	2.39			
	21 ve üzeri	213	2.37			
Aşınma	1-5	23	2.71		0.07	0.99
	6-10	40	2.66			
	11-15	52	2.65			
	16-20	61	2.74			
	21 ve üzeri	213	2.70			
Toplam	1-5	23	2.57	4-384	0.13	0.97
	6-10	40	2.52			
	11-15	52	2.56			
	16-20	61	2.46			
	21 ve üzeri	213	2.49	388		

Tablo 44'ten takip edilebileceği üzere geçişsel sözleşme toplam puan ortalamalarında okuldaki öğretmenlerin çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F(388)=0.13$, $p>.05$). Benzer şekilde geçişsel sözleşme tüm alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemleri ile geçişsel sözleşme düzeyleri arasında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı yorumu yapılabilir. Bostancı (2019) çalışmasında kıdem değişkeninin geçişsel sözleşme algısında etken bir faktör olmadığı sonucu elde edilmiştir ve bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Fakat alan yazın taramalarında kıdem değişkeninin geçişsel sözleşme algısında farklılık yarattığına ilişkin çalışmalar izlenmiştir (Demirkasımoğlu, 2014). Ayrıca Shuping (2010) Çalışmasında 11 yıl ve üzeri çalışanların geçişsel sözleşme algılarının daha faza olduğu sonucunu elde etmiştir. Araştırma içeriği tam olarak dönüşümcü liderlik üzerine olmasa da liderlik tarzlarından dağıtımcı liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisinin ortaya

koyulduğu çalışmada (Özdemir & Demircioğlu, 2015) psikolojik sözleşmede gözlemlenen varyansın öğretmenlerin hizmet süresi ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar

Ankara dokuz metropoliten ilçede görev yapmakta olan kamu ortaöğretim (meslek liseleri) öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişki verilerin normal dağılımı göz önünde bulundurularak Pearson Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 45'te sunulmuştur.

Tablo 45

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Dönüşümcü Liderlik	1										
2. Vizyon/ Rol Model	.97	1									
3.Grup Amaçlarının Kabulü	.95**	.91**	1								
4.Entelektüel Teşvik	.92**	.86**	.83**	1							
5.Bireysel İlgi	.87**	.82**	.80**	.80**	1						
6.Yüksek Başarı Beklentisi	.69**	.60**	.60**	.61**	.47**	1					
7.Psikolojik Sözleşme	.32**	.33**	.28**	.31**	.28**	.17**	1				
8.İşlemsel	-.35**	-.33**	-.33**	-.33**	-.32**	-.23**	.33**	1			
9.İlişkisel	.67**	.66**	.65**	.59**	.65**	.35**	.53**	-.38**	1		
10.Dengeli	.64**	.64**	.60**	.64**	.57**	.35**	.66**	-.26**	.69**	1	
11.Geçişsel	-.51**	-.49**	-.52**	-.45**	-.51**	-.25**	.20**	.35**	-.51**	-.39**	1

** $p < 0.01$ pozitif doğrusal ilişki

Tablo 45'te dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki korelasyon katsayısı ayrıntılı bilgisi hesaplanırken Tablo 8 'de yer alan Cohen (1988) katsayı değerinden yararlanılmıştır. Tablo 45'ten izleneceği üzere dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme

arasında pozitif yönlü anlamlı ve orta derecede ($r=.32, p<.01$) bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik vizyon alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.33, p<.01$) pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde; grup amaçlarının kabulü alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.28, p<.01$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; entelektüel teşvik alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.31, p<.01$) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki; bireysel ilgi alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.28, p<.01$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; yüksek başarı beklentisi ve psikolojik sözleşme arasında ($r=.17, p<.01$) pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Elde edilen bilgilere göre en düşük ilişki dönüşümcü liderliğe ait yüksek başarı beklentisi alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında (düşük derecede) görülürken; dönüşümcü liderliğe ait vizyon ilham sağlama ve rol model olma alt boyutu ile psikolojik sözleşme ilişkisi orta derecede en yüksek gözlemlenen ilişki olarak görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular incelendiğinde dönüşümcü liderliğin vizyon, ilham sağlama ve rol model olma alt boyutunun işlemsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.33, p<.01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; ilişkisel sözleşme türü ile arasında ($r=.66, p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; dengeli sözleşme türü ile arasında ($r=.64, p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; geçişsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.49, p<.01$) negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik vizyon alt boyutu ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasında en düşük ilişkinin geçişsel sözleşme türü ile olduğu, en yüksek ilişkinin ise ilişkisel sözleşme türü ile olduğu görülmektedir.

Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu ile işlemsel sözleşme türü arasında ($r=-.33, p<.01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; ilişkisel sözleşme türü arasında ($r=.65, p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; dengeli sözleşme türü ile arasında ($r=.60, p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; geçişsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.52, p<.01$) negatif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik grup amaçlarının kabulü alt boyutu ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasında en düşük ilişkinin geçişsel sözleşme türü ile olduğu, en yüksek ilişkinin ise ilişkisel sözleşme türü ile olduğu görülmektedir.

Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile işlemsel sözleşme türü arasında ($r=-.33$, $p<.01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; ilişkisel sözleşme türü ile arasında ($r=.59$, $p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; dengeli sözleşme türü ile arasında ($r=.64$, $p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; geçişsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.45$, $p<.01$) negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasında en düşük ilişkinin geçişsel sözleşme türü ile olduğu, en yüksek ilişkinin ise dengeli sözleşme türünde olduğu görülmektedir.

Bireysel ilgi gösterme alt boyutu ile işlemsel sözleşme türü arasında ($r=-.32$, $p<.01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; ilişkisel sözleşme türü ile arasında ($r=.65$, $p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; dengeli sözleşme türü ile arasında ($r=.57$, $p<.01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; geçişsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.51$, $p<.01$) negatif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik bireysel ilgi gösterme alt boyutu ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasında en düşük ilişkinin geçişsel sözleşme türü ile olduğu, en yüksek ilişkinin ise dengeli sözleşme türünde olduğu görülmektedir.

Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ile işlemsel sözleşme türü arasında ($r=-.23$, $p<.01$) negatif yönde düşük düzeyde ilişki; ilişkisel sözleşme türü ile arasında ($r=.35$, $p<.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişki; dengeli sözleşme türü ile arasında ($r=.35$, $p<.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişki; geçişsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.25$, $p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasında en düşük ilişkinin işlemsel sözleşme türü ile olduğu, en yüksek ilişkinin ise ilişkisel ve dengeli sözleşme türleri ile olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak dönüştürücü liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki toplam korelasyon katsayılarının ($r=.32$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzey ilişkide olduğu görülmektedir. Alan yazın taramalarında liderlik algılarının psikolojik sözleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara göre liderlik tarzlarının psikolojik sözleşme algısı

arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir. Özdemir ve Demircioğlu (2015) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik dağılımlarının öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile pozitif yönde, minimal düzeyde ve anlamlı bir ilişkide olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda Burgaz ve Koçak (2017) çalışmasında okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışı ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarılmıştır.

Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sözleşmeyi Yordamasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede görev yapmakta olan kamu ortaöğretim (meslek liseleri) öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını yordama durumuna ilişkin regresyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 46'da sunulmuştur.

Tablo 46

Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sözleşme Algısını Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme</i>							
Bağımsız Değişkenler	<i>B</i>	<i>Ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
Sabit	2.73	0.075	36.60	-	0.00*	-	-
Vizyon/ Rol Model	0.11	0.047	0.33	2.40	0.02*	0.33	0.12
Grup Amaçlarının Kabulü	-0.04	0.041	- 0.11	-0.93	0.35	0.28	-0.05
Entelektüel Teşvik	0.05	0.035	0.16	1.59	0.11	0.31	0.08
Bireysel İlgisi	0.00	0.026	0.00	0.04	0.97	0.28	0.00
Yüksek Başarı Beklentisi	-0.02	0.025	-0.06	-1.01	0.31	0.17	-0.05
<i>r=.34 r²=.12 F=10.02 p=0.00*</i>							

n=389, *p<.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 46'dan izleneceği üzere dönüşümcü liderliğin en az bir boyutunun psikolojik sözleşmenin yordayıcısı olduğu görülmektedir. Tabloya göre dönüşümcü liderlik alt boyutları

ile psikolojik sözleşme arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.34$, $r^2=.12$, $p<.01$). Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisinde, psikolojik sözleşmenin %12'si dönüşümcü liderliğin boyutları (vizyon, grup amaçları, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, yüksek başarı beklentisi) tarafından açıklanmaktadır. Bu durumda öğretmenler tarafından yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısının artacağı yorumu yapılabilir.

Standardize regresyon katsayı değerlerine göre “vizyon ilham sağlama ve rol model olma” ($\beta=.33$, $p<0.05$) psikolojik sözleşmeyi açıklayan değişkendir. Psikolojik sözleşmeyi açıklamada dönüşümcü liderliğin “vizyon, ilham sağlama ve rol model olma” boyutunun anlamlı olması psikolojik sözleşme ile uyumundan kaynaklandığı düşünülebilir. Standardize regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında vizyon boyutu ($t=2.40$, $p<.05$) psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Fakat “grup amaçlarının kabulü” ($t=-0.93$, $p>.05$), entelektüel teşvik ($t=1.59$, $p>.05$), bireysel ilgi ($t=0.04$, $p>.05$) ve yüksek başarı beklentisinin ($t=-1.01$, $p>.05$) psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenemez.

Behery ve diğerleri (2012) çalışma sonuçlarında dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya çıkartmışlardır. Burgaz ve Koçak (2017) güçlendirici liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanlarının psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin anlamlı bir farklılık yarattığını elde etmiş ve liderliğin psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir yordayıcı rolü olduğunu göstermiştir.

Dönüşümcü Liderliğin İşlemsel Sözleşmeyi Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin işlemsel sözleşmelerini yordama durumu incelenmiş ve Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47

Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda İşlemsel Sözleşme Türüne İlişkin

Bulgular

<i>Bağımlı Değişken: İşlemsel Sözleşme</i>								
Bağımsız Değişkenler		<i>B</i>	<i>ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
ÖĞRETMENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	3.37	1.96	-	17.17	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	-0.15	0.12	- 0.17	-1.23	0.22	-0.28	-0.06
	Grup Amaçlarının Kabulü	0.03	0.11	0.04	0.31	0.75	-0.26	0.02
	Entelektüel Teşvik	-0.08	0.09	- 0.09	-0.88	0.38	-0.27	-0.05
	Bireysel İlgi	-0.04	0.07	-0.05	- 0.56	0.58	-0.25	-0.03
	Yüksek Başarı Beklentisi	- 0.04	0.06	-0.04	-0.67	0.50	-0.20	-0.03
		<i>R</i> =.29	<i>R</i> ² =.08	<i>F</i> (5,383)=7.02		<i>p</i> =0.00*		
OKULUN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	3.20	0.19	-	17,14	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	0.08	0.12	0.09	0.68	0.50	-0.25	0.03
	Grup Amaçlarının Kabulü	-0.19	0.10	- 0.24	-1.91	0.06	- 0.28	- 0.10
	Entelektüel Teşvik	-0.08	0.09	-0.10	-0.96	0.34	-0.26	- 0.05
	Bireysel İlgi	-0.05	0.07	- 0.07	- 0.74	0.46	-0.25	-0.04
	Yüksek Başarı Beklentisi	0.02	0.06	0.02	0.39	0.70	-0.15	0.02
		<i>R</i> =.28	<i>R</i> ² =.08	<i>F</i> (5,383)=6.73		<i>p</i> =0.00*		
<i>Toplam:</i>		<i>R</i> =.35	<i>R</i> ² =.012	<i>F</i> (1.387)=54.814		<i>p</i> =0.00*		

Tablo 47'e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli $F(5,383)=7.02$ $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %08'ini ($R^2=.08$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Çizelge 44'te ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde işlemsel sözleşme ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun öğretmen ve okul yükümlülüklerinde Tablo 8'e göre (-0.10 ile -0.29) aralığında negatif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Hem öğretmen yükümlülükler hem de okul yükümlülükleri boyutunda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının işlemsel sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

Mashigo (2012) araştırması sonucunda elde ettiği bulgulara göre liderlik türlerinden etkileşimci liderlik ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulmuştur. Dönüşümcü

liderlik ile ilişkisinin çıkmaması bu araştırma sonucu ile örtüştüğünü göstermektedir. Jabeen ve diğerleri (2015) yaptıkları araştırma sonucunda işlemsel psikolojik sözleşmenin dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkide olduğu sonucuna varmıştır ve bu araştırma sonucundan farklı bir sonuç elde etmiştir.

Dönüşümcü Liderliğin İlişkisel Sözleşmeyi Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin ilişkisel sözleşmelerini yordama durumu incelenmiş ve Tablo 48’de sunulmuştur.

Tablo 48

Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda İlişkisel Sözleşme Türüne İlişkin

Bulgular

<i>Bağımlı Değişken: ilişkisel Sözleşme</i>								
Bağımsız Değişkenler		<i>B</i>	<i>ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
ÖĞRETMENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	2.77	0.18	-	15.05	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	0.07	0.12	0.08	0.59	0.55	0.03	0.03
	Grup Amaçlarının Kabulü	0.25	0.10	0.30	2.47	0.01*	0.13	0.12
	Entelektüel Teşvik	- 0.03	0.08	- 0.04	- 0.39	0.70	-0.02	-0.02
	Bireysel İlgi	-0.01	0.07	- 0.01	-0.13	0.90	-0.01	- 0.01
	Yüksek Başarı Beklentisi	0.01	0.06	0.01	0.24	0.81	0.01	0.01
		<i>R=.34</i>	<i>R²=.12</i>	<i>F(5,383)=10.31</i>		<i>p=0.00**</i>		
OKULUN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	1.53	0.13	-	11.63	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	0.28	0.08	0.30	3.32	0.00*	0.72	0.17
	Grup Amaçlarının Kabulü	0.12	0.07	0.13	1.61	0.11	0.69	0.08
	Entelektüel Teşvik	-0.01	0.06	-0.01	- 0.09	0.93	0.65	-0.00
	Bireysel İlgi	0.35	0.05	0.45	7.50	0.00*	0.74	0.36
	Yüksek Başarı Beklentisi	-0.13	0.04	-0.12	- 2.88	0.00*	0.35	-0.15
		<i>R=.77</i>	<i>R²=.60</i>	<i>F(5.383)=114.94</i>		<i>p=0.00**</i>		
<i>Toplam</i>		<i>R=.67</i>	<i>R²=.44</i>	<i>F(1.387)=310.331</i>		<i>p=0.00*</i>		

Tablo 48’e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli öğretmen yükümlülükleri $F(5,383)=10.31$ $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %12’sini ($R^2=.12$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre ikili korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik öğretmen yükümlülükleri vizyon rol model olma ($r=.03$), grup

amaçlarının kabulü ($r=.13$), yüksek başarı beklentisi ($r=.01$) ilişkisel sözleşme türü ile pozitif yönde düşük ilişki gösterirken; entelektüel teşvik ($r=-0.02$) ve bireysel ilgi ($r=-0.01$) boyutları ilişkisel sözleşme türü ile negatif yönde düşük ilişki göstermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre öğretmen yükümlülükleri grup amaçlarının kabulü dönüşümcü liderlik öğretmen yükümlülükleri grup amaçlarının kabulü alt boyutu ilişkisel sözleşme türünün olumlu ve anlamlı yordayıcısı olarak görülmektedir ($\beta=.30$, $t(383)=2.47$, $p<0.01$). Fakat vizyon rol model olma ($\beta=.08$, $t(383)=.59$, $p>0.01$) entelektüel teşvik ($\beta=-0.04$, $t(383)=-0.39$, $p>0.01$), bireysel ilgi ($\beta=-0.01$, $t(383)=-0.13$, $p>0.01$) ve yüksek başarı beklentisi ($\beta=0.01$, $t(383)=0.24$, $p>0.01$) boyutları öğretmen yükümlülükleri boyutunda ilişkisel sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Çizelge 45'e göre okulun yükümlülükleri boyutunda anlamlı bir regresyon modeli $F(5,383)=10.31$ $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %60'ını ($R^2=.60$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre ikili korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutları; vizyon rol model olma ($r=.72$), grup amaçlarının kabulü ($r=.69$), entelektüel teşvik ($r=.65$), bireysel ilgi ($r=.74$) okul yükümlülükleri ilişkisel sözleşme türü ile pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki göstermektedir. Yüksek başarı beklentisi ($r=.35$) ilişkisel sözleşme türü ile pozitif yönde orta düzeyde ilişki göstermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre vizyon rol model olma ($\beta=.30$, $t(383)=3.32$, $p<0.01$), bireysel ilgi ($\beta=.45$, $t(383)=7.50$, $p<0.01$), yüksek başarı beklentisi ($\beta=-0.12$, $t(383)=-2.88$, $p<0.01$) okul yükümlülükleri ilişkisel sözleşme türü algısının anlamlı bir yordayıcısı olarak görülmektedir. Grup amaçlarının kabulü ($\beta=.13$, $t(383)=1.61$, $p>0.01$) ve entelektüel teşvik boyutları ($\beta=-0.01$, $t(383)=-0.09$, $p>0.01$) ise ilişkisel sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olarak görülmemektedir.

Mashigo (2012) liderlik tarzlarının psikolojik sözleşme türüne etkisini araştırdığı çalışmada bu araştırma sonucu ile örtüşen bir sonuç elde edilmiştir. Mashigo araştırmasında yöneticilerinde dönüşümcü liderlik davranışı gören çalışanların ilişkisel sözleşme algısına sahip olacağı hipotezinde bulunmuştur. Araştırma sonucunda bu hipotezi

doğrulanmıştır. Dönüşümcü liderlik yapısında çalışanlarda güven uyandırma ve çalışanlara ilham verme davranışı barındırdığından ilişkisel bir sözleşme türü yaratan liderlik türüdür. Bu durum ilişkisel psikolojik sözleşmenin dönüşümcü liderlikten etkilenme sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında bir uyum görülmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Dengeli Sözleşmeyi Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin dengeli sözleşmelerini yordama durumu incelenmiş ve Tablo 49'te sunulmuştur.

Tablo 49

Öğretmenlerin ve Okul Yükümlülükleri Boyutunda Dengeli Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular

<i>Bağımlı Değişken: Dengeli Sözleşme</i>								
Bağımsız Değişkenler		<i>B</i>	<i>ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
ÖĞRETMENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	2.77	0.18	-	15.04	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	0.07	0.12	0.08	0.61	0.54	0.28	0.03
	Grup Amaçlarının Kabulü	-0.08	0.10	- 0.10	- 0.84	0.40	0.25	-0.04
	Entelektüel Teşvik	0.30	0.09	0.36	3.48	0.00*	0.32	0.18
	Bireysel İlgi	-0.02	0.07	- 0.02	- 0.24	0.81	0.24	- 0.01
	Yüksek Başarı Beklentisi	-0.01	0.06	- 0.01	- 0.09	0.93	0.19	-0.00
		<i>R</i> =.33	<i>R</i> ² =.11	<i>F</i> (5.383)=9.20		<i>p</i> =0.00**		
OKULUN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Sabit	0.95	0.16	-	6.04	0.00	-	-
	Vizyon/ Rol Model	0.45	0.10	0.44	4.47	0.00*	0.71	0.22
	Grup Amaçlarının Kabulü	0.08	0.09	0.08	0.93	0.35	0.67	0.05
	Entelektüel Teşvik	0.26	0.07	0.27	3.57	0.00*	0.67	0.18
	Bireysel İlgi	0.05	0.06	0.06	0.96	0.34	0.63	0.05
	Yüksek Başarı Beklentisi	- 0.16	0.05	-0.14	-3.10	0.00*	0.36	-0.16
		<i>R</i> =.73	<i>R</i> ² =.53	<i>F</i> (5.383)=88.14		<i>p</i> =0.00*		
<i>Toplam</i>		<i>R</i> =.64	<i>R</i> ² =.41	<i>F</i> (1.387)=273.233;		<i>p</i> =0.00*		

Tablo 49'a göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli öğretmen yükümlülükleri $F(5,383)=9.20$ $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %11'ini ($R^2=.11$)

bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre ikili korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik öğretmen yükümlülükleri entelektüel teşvik alt boyutu dengeli sözleşme türü ile ($r=.33$) pozitif yönde ve orta düzey ilişkide göstermektedir. Entelektüel teşvik dengeli sözleşme türünün anlamlı yordayıcısıdır ($\beta=.36$, $t(383)=3.48$, $p<0.01$). Öğretmen yükümlülükleri boyutunda diğer alt değişkenlerin dengeli sözleşme türü ile ilişkisi ikili korelasyonlar göz önünde bulundurulduğunda vizyon ($r=.28$), grup amaçlarının kabulü ($r=.25$), bireysel ilgi ($r=.24$), yüksek başarı ($r=.19$) boyutlarının dengeli sözleşme ile pozitif yönde düşük düzeyde ilişkide olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre vizyon boyutu ($\beta=.08$, $t(383)=.61$, $p>0.01$), grup amaçlarının kabulü ($\beta=.10$, $t(383)=-0.84$, $p>0.01$), *bireysel ilgi* ($\beta=-0.02$, $t(383)=-0.24$, $p>0.01$), yüksek başarı beklentisi ($\beta=-0.01$, $t(383)=-0.09$, $p>0.01$) dengeli sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı değildir.

Çizelge 49'a göre okulun yükümlülükleri boyutunda regresyon modeli $F(5,383)=88.14$ $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %53'ünü ($R^2=.53$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre ikili korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik okul yükümlülükleri vizyon, rol model olma alt boyutu ($r=.71$), entelektüel teşvik alt boyutu ($r=.67$) pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki göstermektedir. Yüksek başarı beklentisi boyutu ($r=.36$) dengeli sözleşme ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkide olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre vizyon boyutu ($\beta=.44$, $t(383)=4.47$, $p<0.01$), entelektüel teşvik boyutu ($\beta=.27$, $t(383)=3.57$, $p<0.01$), yüksek başarı beklentisi boyutu ($\beta=-0.14$, $t(383)=-3.10$, $p<0.01$) olarak gözlemlenmektedir. Vizyon, rol model olma, entelektüel teşvik ve yüksek başarı beklentisi boyutları dengeli sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı olarak görülmektedir. Grup amaçlarının kabulü ($\beta=.08$, $t(383)=.93$, $p>0.01$), ve bireysel ilgi ($\beta=.06$, $t(383)=.96$, $p>0.01$), alt boyutlarının ise dengeli sözleşme algısının anlamlı yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

Dönüşümcü Liderliğin Geçişsel Sözleşmeyi Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin geçişsel sözleşmelerini yordama durumu incelenmiş ve Tablo 50'de sunulmuştur.

Tablo 50

Okul Yükümlülükleri Boyutunda Geçişsel Sözleşme Türüne İlişkin Bulgular

<i>Bağımlı Değişken: Geçişsel Sözleşme</i>							
Bağımsız Değişkenler	<i>B</i>	<i>ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
Sabit	4.26	0.20	-	21.81	0.00	-	-
Vizyon/ Rol Model	- 0.01	0.12	-0.01	- 0.05	0.96	- 0.49	-0.00
Grup Amaçlarının Kabulü	- 0.37	0.11	-0.38	- 3.52	0.00*	-0.52	-0.18
Entelektüel Teşvik	0.04	0.09	0.04	0.43	0.67	-0.45	0.02
Bireysel İlgı	- 0.22	0.07	- 0.26	- 3.25	0.00*	-0.51	-0.16
Yüksek Başarı Beklentisi	0.08	0.06	0.07	1.29	0.20	-0.26	0.07
<i>R=.54 R²=.30 F(5.383)=32.63 p=0.00*</i>							
<i>Toplam</i>	<i>R=.51</i>	<i>R²=.26</i>	<i>F(1.387)=137, 165 p=0.00*</i>				

Tablo 50'e göre analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli öğretmen yükümlülükleri $F(5,383)=32.63$, $p<.001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın %30'unu ($R^2=.30$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre ikili korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik grup amaçlarının kabulü ($r=-0.52$) negatif yönde yüksek düzeyde, bireysel ilgi alt boyutu ($r=-0.49$) negatif yönde orta düzeyde geçişsel sözleşme türü ile ilişkilidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre grup amaçlarının kabulü ($\beta=-0.38$, $t(383)=-3.52$, $p<0.01$), bireysel ilgi ($\beta=-0.26$, $t(383)=-3.25$, $p<0.01$) boyutlarının geçişsel sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Diğer bağımsız değişkenlerin geçişsel sözleşme ile ilişkisi ikili korelasyon katsayıları incelendiğinde vizyon ($r=-0.49$), entelektüel teşvik ($r=-0.45$) negatif yönde orta düzeyde ilişkide

olduğu görülmektedir. Yüksek başarı beklentisinin ise ($r=-0.26$) geçişsel sözleşme ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkide olduğu görülmektedir. Bahsi geçen bağımsız değişkenlerin regresyon analizleri incelendiğinde; vizyon ($\beta=-0.01$, $t(383)=-0.05$, $p>0.01$), entelektüel teşvik ($\beta=0.04$, $t(383)=0.43$, $p>0.01$), yüksek başarı beklentisi ($\beta=0.07$, $t(383)=1.29$, $p>0.01$) geçişsel sözleşme algısının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.



Bölüm 5

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara ve bu bulgular sonucunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu araştırmada Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede yer alan meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularında yer alan sonuçlar aşağıda sırasıyla sunulmuş.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar.

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı yüksektir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından “grup amaçlarının kabulünü sağlama” en yüksek düzeyde algılanan boyut olarak görülürken, “entelektüel teşvikte bulunma” boyutu en düşük davranış olarak gösterilmiştir. Bu sebeple öğretmenler yöneticilerini işbirlikçi, çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlayan davranışlarda başarılı olarak görmüşlerdir. Yenilikçi bakış açısı davranışını ise diğer boyutlardan daha az sergilenen bir davranış olarak belirtmişlerdir. Cinsiyet, yaş, branş, kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı algılarına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Fakat eğitim durumu değişkeninin öğretmenlerin yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlamalarında etki ettiği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple eğitim durumu arttıkça çalışanların yöneticilerinden beklentilerinin arttığı düşünülebilir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından grup amaçlarının kabulü, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi boyutlarında eğitim durumu değişkeninin fark yarattığı fakat vizyon ve entelektüel teşvik boyutlarında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerden beklentilerin de arttığı şeklinde yorumlanabilir. Fakat eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin vizyon, rol model olma alt boyutunda etki etmediği sonucuna varılmıştır. Alan yazın taramalarında karşılaşılan bilgiler göz önünde

bulundurulduğunda, dönüşümcü liderliğin köken olarak karizmatik liderliğe dayandırılması, karizmatik liderliğin modern hali olarak tanımlanması (Avolio & Yammarino, 2013) ve karizmatik liderliğin bir parçası olarak (Bass & Riggio, 2006) tanımlanması olabilir. Nitekim karizmatik liderler astlarını etkilemekte ve takipçilerini vizyonuna kolayca dahil etmektedir (House & Howell, 1992). Bu sebeple “vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma” alt boyutunda eğitim seviyeleri yüksek olmasına rağmen daha düşük seviyede eğitim seviyesi grubu ile aynı derecede etkilenmektedir.

O halde araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı yüksektir ve eğitim durumu hariç cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenleri öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarına İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmenlerin dört psikolojik sözleşme türüne ilişkin algıları çeşitli demografik değişkenler etkisinde tek tek incelenmiştir. Öğretmenlerin toplam psikolojik sözleşme algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme türleri algıları en yüksek düzeydeyken, işlemsel sözleşme algılarının en düşük düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme toplam algılarına göre demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme algısında anlamlı bir fark yaratmadığı. Fakat detaylı incelemelerde psikolojik sözleşme türleri üzerinde anlamlı farklılık yaratan değişkenlerin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel psikolojik sözleşme türlerine ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşme öğretmenler arasında en düşük algılanan sözleşme türü olarak görülmüştür. İşlemsel sözleşmenin maddi odaklı bir sözleşme türü olduğu düşünüldüğünde bu sözleşme türünün düşük çıkması psikolojik sözleşme algısında pozitif yönde etkilemektedir. Demografik değişkenlerin etkisi incelendiğinde cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerinin işlemsel sözleşme türü üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı

görülmektedir. Fakat yaş ve kıdem değişkeninin işlemsel sözleşme türünde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Bu farklılığın yaş değişkeni için 51 yaş ve üzeri gruplarda görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu yaş grupları hem öğretmen yükümlülükleri hem de okulun yükümlülükleri alt boyutunda işlemsel sözleşme algısına anlamlı farklılık yaratmaktadır. Yaşın ilerledikçe işlemsel sözleşme algılarının artması beklenen bir durum değildir. Fakat Osipow (1968) genç çalışanların kariyer ve güvence açısından işlerine yerleşme aşamalarını güvence altına almak istemelerinin ileri yaşlara göre daha güçlü bir duygu olduğunu söylemektedir. O halde yaşı ilerleyen grubun iş güvencesi olması ve daha eleştirel düşünmesi işlemsel sözleşme türlerinin diğer gruplar arasında farklılık yaratmasına sebep olmaktadır. İşlemsel sözleşme türü ilerleyen zamanda beklentilerin ve güvenin oluşmasında alt yapı oluşturduğu düşünüldüğünde ilişkisel sözleşme türünün temellerini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple genç yaşta iş hayatına atılanlarda işlemsel sözleşme türünün daha yüksek çıkması olağan bir durumdur. Bunun sebebi işlemsel sözleşmenin ilk aşamada beklentilerin ve güvencenin oluşmasında bir alt yapı oluşturmasıdır.

İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel sözleşme psikolojik sözleşme türleri arasında en fazla algılanan sözleşme türü olarak belirtilmiştir. İlişkisel sözleşme türüne ilişkin sonuçlar incelendiğinde demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim ve branş değişkeninin ilişkisel sözleşme türünde anlamlı bir farklılık sebep olmazken yaş ve kıdem değişkeninin anlamlı farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Hem yaş hem de kıdem değişkeninin öğretmenin okula karşı yükümlülük boyutu istikrar alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Yaş değişkeninin 51 yaş ve üzeri grupta anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Kıdem değişkeninin ise 21 yıl ve üzeri ile diğer gruplar arasında anlamlı fark gösterdiği izlenmektedir. Her iki değişkeninde yaş ve yıl arttıkça ilişkisel sözleşme türlerinin daha fazla algılandığı görülmektedir. Ng ve Feldman (2009) yaş ilerledikçe duygusal anlamlılık olan hedeflere bağlılığın arttığını söylemektedir. İlişkisel sözleşmenin yaş ve yıla göre artmasının sebebi olarak bu durum gerekçe olarak gösterilebilir. Kıdem belli bir alanda geçirilen süredir ve zamanını bu alanda geçiren bir kişinin beklentilerinin

ve güvencesinin sağlandığı aşikardır. O halde kıdem arttıkça ilişkisel sözleşmenin artması beklenmektedir.

Dengeli Psikolojik Sözleşme

Dengeli psikolojik sözleşme katılımcılar tarafından en fazla algılanan ikinci sözleşme türü olarak belirtilmiştir. İlişkisel sözleşme türüne daha yakın olması ikinci en yüksek algılanan sözleşme türü olmasında etkili olabileceği düşünülebilir. Demografik değişkenlerin dengeli sözleşme türü algısında herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dengeli sözleşme türü tanımında da izlenebileceği üzere güven ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sözleşme türünde çalışanlara kendilerini yükseltme ve işlerini güvence altına alma açısından fırsat tanınmaktadır. Bu adımlar sayesinde ilişkisel sözleşme türüne geçişinin sağlanmasını beklenmektedir. Aynı şekilde iş verenlerin de çalışanlarına kurumlarında gerekli olan becerilerin kazandırılmasında imkân yaratması, beklentilerinin karşılanması için olanak sağlanması anlamına geldiğinden dengeli sözleşme türünün yüksek çıkması beklenen bir durum olarak gösterilebilir.

Geçişsel Psikolojik Sözleşme

Geçişsel psikolojik sözleşme türü katılımcıların katılmıyorum olarak belirttikleri ve en düşük algılanan sözleşme türüdür. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, branş ve kıdem değişkenleri geçişsel sözleşme türü algısında anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Geçişsel sözleşme türü kendi başına bir sözleşme türü olmaması, içeriğinde belirsizlik, beklentilerin karşılanmaması ve güvensizlik içerdiği için kurumlarda gözlemlenmesi istenmeyen bir sözleşme türüdür. Bu araştırmada ise ilişkisel ve dengeli sözleşme türüne ait yaş ve kıdem grupları ağırlık göstermektedir. O halde geçişsel sözleşme türü diğer sonuçlarla karşılaştırıldığında yüksek çıkması beklenen bir sözleşme türü değildir ve nihayetinde bu şekilde de sonuçlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzey ilişkide görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tanımlarından da anlaşılacağı üzere doğası gereği içsel ve duygusal yükümlülüklerle tanımlanan liderlik türüdür. Bu özelliği psikolojik sözleşme ile arasındaki ilişkinin daha fazla olma sebebini açıklamada yardımcı olabilir (Grimmer & Matthew, 2007). Psikolojik sözleşme algısının yüksek olması içerisinde ilişkisel ve dengeli sözleşme türüne bağlıdır. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderliği ilişkisel sözleşme ile pozitif ve yüksek ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun en büyük sebebinin ilişkisel sözleşme türünün içeriğinde dönüşümcü liderlik davranışlarını içermesi olduğu düşünülmektedir. Her iki değişkeninde birbiriyle ilişkili ortak konuları işlemesi sebep olarak gösterilebilir. Ortak vizyon, ilham alma, motivasyon gibi konular her iki değişkeninde işleyişinde görülmektedir. İlişkisel sözleşme türü takipçilerin örgütün ortak vizyonunu benimsemeleri ve bunlara bağlı olmaları için ilham aldıkları ve motive oldukları dönüşümcü liderlik davranışının ilham verici motivasyon boyutunu içermektedir. İlham verici motivasyon yoluyla, dönüşümcü lider, takipçilerine yüksek beklentileri iletir, bu onlara ilham verir ve onlarda örgütte paylaşılan vizyonu gerçekleştirme çabalarına bağlı kalma ve bunlara dahil olma arzusunu yaratır. Bu sayede çalışan ilişkisel psikolojik sözleşme algısına sahip olur. Bu özellikler dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme türlerini yordaması konusuna da etki ettiği düşünülmektedir. Bu sebeple dönüşümcü liderliğin özellikle ilişkisel sözleşme türünün anlamlı bir yordayıcısı olması beklenen bir durumdur ve sonuçlarda bu beklentiyle doğrular niteliktedir.

Psikolojik Sözleşme Algısının Yordanmasına İlişkin Sonuçlar

Psikolojik sözleşme toplam dört sözleşme türünün ayrıt edilmeden dönüşümcü liderliğin boyutları ile yordayıcısı olup olmadığı analiz edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonrasında en az bir boyutu tarafından dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşmenin yordayıcısı olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma” boyutunun psikolojik sözleşme toplam algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Psikolojik sözleşme dört türüne ilişkin dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme türleri üzerinde yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre dönüşümcü liderlik işlemsel psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı değildir. Yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğine inanan bir çalışanın işlemsel sözleşme türünün düşük çıkması beklenmektedir. Nihayetinde dönüşümcü lider takipçilerine güven kazandırmış, onların kuruma bağlılıklarını maddiyattan çok manevi olarak sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmuş yöneticidir. O halde dönüşümcü liderliğin işlemsel sözleşme türünün yordayıcısı olmaması olası ve beklenen bir durumdur.

Dönüşümcü liderliğin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarının öğretmenin ilişkisel psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısıdır. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisinde de bahsedildiği üzeri her iki değişkeninde de içeriğinde birbirini destekleyen boyutlar olması ve aynı hedefi amaçlamaları bu sonucun beklenmesine yol açmıştır ve elde edilen sonuçta bu durumu desteklemektedir.

Dönüşümcü liderliğin vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutlarının dengeli sözleşme türünün dengeli sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısıdır. Dengeli sözleşme türünün ilişkisel sözleşme türüne yakın olması tıpkı ilişkisel sözleşme de olduğu gibi dönüşümcü liderliğin bu sözleşme türünü yordamasında etken olduğu düşünülebilir. Her iki değişkenin de içerisinde çalışanların teşvik etmesi, gelişme imkânı sunması dönüşümcü liderliğin dengeli sözleşme türünün bir yordayıcısı olma sebebini açıklayabilir.

Dönüşümcü liderliğin grup amaçlarının kabulü ve bireysel ilgi boyutu geçişsel sözleşme ile negatif yönde ilişkide anlamlı bir yordayıcısı olarak izlenmektedir. Bunun sebebi geçişsel sözleşmenin dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden güven boyutuna sahip olmaması, beklentilerin karşılanmamasından dolayı aşınmışlık hissine sahip olması gösterilebilir. Hem boyut bakımından uyuşmamaları hem de tanımlarından anlaşılacağı üzere farklı hedeflere yönelmeleri bu sonucu ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir.

Öneriler

Bu kısımda araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmaya ve uygulamaya yönelik öneriler yer almaktadır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini kamu okulları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Konunun özel okullarda yürütülerek ya da kamu ve özel okulların karşılaştırılması şeklinde tekrar yapılması önerilebilir. Bu sayede yöneticilerini dönüşümcü lider olarak tanımlayan kamu ve özel kurum öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları karşılaştırmalı olarak ortaya konulacaktır.

Dönüşümcü liderlik son zamanlarda ilgi çeken ve araştırılan konulardan birisidir. Bu sebeple dönüşümcü liderliğin farklı değişkenlerle aracı rolünde ele alınması önerilebilir.

Araştırma Ankara ilinde gerçekleştirilmiştir. Farklı illerde, farklı kademelerde tekrar edilebilir.

Psikolojik sözleşmenin sadece öğretmenler tarafından değil öğrenciler tarafından da ele alınabileceği önerilmektedir. Bu araştırmada yönetici okul müdürü, çalışan öğretmen olarak ele alınmıştır. Farklı bir araştırmada öğretmenin sınıfta yönetici, öğrencinin ise çalışan durumunda ele alınması önerilebilir.

Psikolojik Sözleşmenin farklı liderlik türleri ile ele alınabileceği önerilebilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bu araştırma sonucunda liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne derce anlamlı olduğu görülmüştür. Sadece çalışan için değil örgütün hedeflerine ulaşmasında en önemli etkenin lider olduğu gösterilmiştir. Bu sebeple Millî Eğitim Bakanlığının uzak ve yakın hedeflerine daha verimli ve nitelikli bir şekilde ulaşabilmesi için yönetici kadrosunu yöneticilik ve liderlik konusunda kendisini geliştirmiş eğitimcilerden oluşturması önerilmektedir. Özellikle Üniversitelerin Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda kendisini geliştirmiş eğitimcilerden oluşturması önerilmektedir.

Gerekli insan gücünün sağlandığı eğitim alanlarında sağlıklı eğitim ortamlarına erişilebilmesi için öğretmenlerin çalışan olarak psikolojik sözleşme algılarının olumlu olması beklenmektedir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin ilişkisel psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına uygun davranışları ilgili mevkilerce teşvik edilmelidir.

Milli Eğitim Müdürlüklerinden ve okullardan öğretmenlerin işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerini oluşturacak beklentilerini sağlamaya yönelik ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu analiz sonuçlarına göre hizmet içi eğitimlere ve programlara dayalı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşme türünün örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynadığı ve işlemsel sözleşme türünün ilişkisel sözleşme türünün yapı taşı olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple işlemsel sözleşme türünde yer alan maddi konuların iyileştirilmesi önerilmektedir. Dengeli sözleşme algısının artırılması için hizmet içi eğitimlerin talep eden tüm öğretmenlere sunulması önerilmektedir.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, S., Adams Quagrainie, F., & Klobodu, E. K. M. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279-294.
- Agarwal, P. (2011). Relationship between psychological contract & organizational commitment in Indian IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 290-305.
- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa*, 38(1), 13-26.
- Aksel, N., & Cevat, E. L. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.
- Allen, D. W. (1998). How nurses become leaders: Perceptions and beliefs about leadership development. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 28(9), 15-20.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.
- Alsaeedi, F., & Male, T. (2013). Transformational leadership and globalization: Attitudes of school principals in Kuwait. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 640-657.
- Anderson, G. (1990). *Fundamentals of Educational Research*. London : The Falmer Press. (1st ed.).
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Andriani, S., Kesumawat, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288.
- Argyle, M. (1989). *The Social Psychology of Work*. New York: Penguin Group (2nd ed.).
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. The Dorsey Press, Inc. Homewood, Illinois (1st ed.), 1-79
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill Book Company. 1-623
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261- 286.
- Avci, A. (2016, November). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Journal of Human Sciences*, 2758-2767.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. (Q. U. Julian Barling, & U. o. Kevin Kelloway, Dü) London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership. *The road ahead. Emerald Group Publishing*, 257-280.
- Bagshaw, M. (1997). Employability creating a contract of mutual investment. *Industrial and commercial Training*, 29, 187-189.
- Baker, T. B. (2009). Towards a new employment relationship model Aligning the changing needs of individual and organization. *Emerald logo*, 3(30), 197-217.

- Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of work and organizational psychology, 20*(4), 497-523.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2012). Cultural adaptation of headmasters' transformational leadership scale and a study on teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research, 12*(49), 103-128.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology, 17*(3), 387-404.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, United States of America: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group. (2nd ed.).
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training, 22*.
- Başaran, S. (2020). *Okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology, 83*(1), 43.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing, 13*(2), 139-161.
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal., 22*(4), 299-319.

- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 662-683.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910
- Bostancı, S. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Boyle, G. J., & Lennon, T. J. (1994). Personality Assessment Inventory: A confirmatory factor analysis. *Sage*, 79(3), 1441-1442.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York : Guilford Press.
- Burgaz, B., & Koçak, S. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 351-369.
- Burns, J. M. (1978). *Leaderships*. New York: Harper Torchbooks.
- Buyens, A. D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-51.
- Can, A. (2011). Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.

- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles*, 39(11), 887-902.
- Cascio, W. F. (1982). *Applied Psychology in Personnel Management*. USA: Reeston Publishing Company.(2nd ed.).
- Castelli, L., Marcionetti, J., & Crescentini, A. (2017). Well-being And Psychological Contract Among School Teachers. *Reforming Education and the Imperative of Constant Change: Ambivalent roles of policy and educational research*. Copenhagen: ECER 2017. August 18, 2021 tarihinde <http://eera-ecer.de/ecer-programmes/conference/22/contribution/39917/> adresinden alındı
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*(207), 519-527.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Wayne, S. J. (2011). A longitudinal study of the impact of organizational change on transactional, relational, and balanced psychological contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 247-259.
- Cheng, Y. (2021). The Effect of Psychological Contract Combined With Stress and Health on Employees' Management Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York, United State of America: Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success,. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*: Oxford: Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2011). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 211-224.
- Çetin, Ö., & Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 331-342.
- Dareh, J. J. (2001). *Supervision as Proactive Leadership*. United States of America: Waveland Press, Inc, (3rd ed.).
- Demirkasımoğlu, N. (2014, Mart 1). Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 1-24.
- Dirican, A. H. (2020). İstismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe gömülmüşlükleri üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. (G. T. Enstitüsü, Derleyici)
- Doyle, D., & Locke, G. (2014). Lacking Leaders: The Challenges of Principal Recruitment, Selection, and Placement, *ERIC*.
- Duehr, E., & Bono, J. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 815-846.
- Dumay, X., & Galand, B. (2012). The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: cognitive and motivational pathways. *British Educational Research Journal*, 38(5), 703-729.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal*.

- Emerson, R. C. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Encyclopedia.com. (2018). Charisma. Cengage/ Oxford University and Columbia University Press. <https://www.encyclopedia.com/philosophy-and-religion/bible/bible-general/charisma> adresinden alındı
- Envergil, D. (2018). *Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. *Academy of Management Proceedings*.
- Er, Ç. (2016). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki (Üsküdar ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1-29.
- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*. Sage. (3rd ed.).
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. (A. H. Halsey, Dü.) London: Faber and Faber Limite.(1st ed.).
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to Design | and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill. (6th ed.).
- Garwal, U., & D'Souza, K. C. (2012). Transformational leadership: The link between PO fit, psychological contract & signature experiences. *Indian Journal of Industrial Relations*, 485-497.

- Gerçek, M. (2018). The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Psychological Contract: A Managerial Perspective. *International Journal of Economics and Management*, 12(2), 393-405.
- Gerçek, M. (2021). Çalışma İlişkileri ve İş Sözleşmelerine Genel Bir Bakış. *İş Yaşamında Psikolojik Sözleşme Çalışan ve Örgüt Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Bir Çerçeve* Ankara: Pegem.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*(25), 161-178.
- Grimmer, M., & Matthew, O. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guzzo, R. A., Noonan, A., K., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617-626.
- Güçlü, N., Beycioğlu, K., Buluç, B., Kılınç, A. Ç., Doğan, S., Ertürk, A., . . . Koşar, S. (2021). *Eğitim Yönetiminde Liderlik (7 b.)*. (N. Güçlü, & S. Koşar; Dü) Ankara: Pegem.
- Güneş, R. (2020). *Algılanan yıkıcı liderlik ve benlik kurgularının çalışanlarda psikolojik uyumsuzluk ve örgütsel sinizm ile ilişkileri: İhtiyaç engellenmesi, psikolojik sözleşme ihlali ve işin anlamlılığının rolleri* (yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Hackman, M. Z. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and motor skills*, 75(1), 311-319.
- Herriot, P. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-784.
- Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. *In Dean's Forum*, 12(2), 1-8.
- Hicks, M. (2007). Hicks, M. (2007). *Generation and the psychological contract: How civil service reform is perceived by public sector workers*. (Doctoral thesis). The Florida State University, USA
- Ho, V. T., Weingart, L. R., & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276–293.
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly*(3), 385-399.
- Homans, G. C. (1958). Social behaviors as a exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour : its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management. An International Journal*.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Hui, C. L., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China. *Investigating generalizability and instrumentality. Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311.
- Hukpati, C. A. (2009). *Transformational leadership and teacher job satisfaciton: a comparative study of private and public tertiary institutions in Ghana* (MS thesis). University of Twente, Holland.

- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenlik rolü. İstanbul: Marmara üniversitesi,
- Jabeen, F., Behery, M., & Elanain, H. A. (2015). *Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transactional leadership in the UAE context*(Ms thesis).International Journal of Organizational Analysis.
- Jianwu Zhou, M. P. (2014). Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Science*.2(9),217.
- J Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jondeau, E., & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic dynamics and Control*, 27(10), 1699-1737.
- Jöreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Karagöz, Y. (2015). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik* (2. baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1967). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons. (3rd ed.).
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 116-131.
- Keskin, S. (2016). *İş doyumu ve hakçalık duyarlılığı açısından psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kieselbach, T., & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: a European research project(SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39(1), 13-20.
- Kiriş, B., & Aslan, H. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1656-1675.
- Kissler, G. D. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*, 33, 335-351.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of psychoeducational assessment*, 16(4), 343-364.
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Köklü, N. B.-B. (2007). *Sosyal Bilimler için İstatistik*, Pegem.
- Köksal, K., Eroğluer, K., & Yapar, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin yenilikçi davranışa etkisi: Örgütsel sessizliğin rolü savunma sanaiinde bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 687-696.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational administration quarterly*, 28(1), 5-42.
- Kutal, G. (1979). İstihdam Güvencesi. *Journal of Social Policy Conferences.*, 30, 173-222.
- Froschheiser, L. (2009). Business sustainability: the strategies to achieve, the leadership that makes it happen. *SuperVision*, 70(4), 3-4.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School effectiveness and school improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 112-129.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leitwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. ASC, 8-12.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts.
- Li, W., Zhan, J., & Lu, Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 73-84.
- Likert Lincoln, J. R., & Jon, M. (1979). Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks. *Administrative Science Quarterly*, 2(24), 181-199.

- Maanen, J. V., & Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Marquis, A.-M. (1998). Gender differences in risk-taking behavior: From family of origin to personality variables. Texas Tech University.
- Mashigo, N. (2012). The impact of leadership on psychological contracts: an exploratory study of the National Treasury. *Doctoral dissertation, University of Pretoria*.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 289-310.
- McGregor, D. (1960). The Managerial Team. D. McGregor içinde, *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. McGraw-Hill Book Company.
- MEB. (2020). Ağustos 22, 2021 tarihinde https://ankara.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_08/17161433_2019-2020_EYYTYM_OYRETYM_YYLY_YSTATYSTYKLERY.xlsx adresinden alındı
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Millward, L., & Hopkin, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.

- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 327-351.
- Mitchell, D. E., & Tucker, S. (1992). Leadership as a Way of Thinking. *Educational leadership*, 49(5), 30-35.
- Montgomery, D. C. (2012). *Regression and Design of Experiments: IE 433 Department of Industrial and Manufacturing Engineering, the Pennsylvania State University*. USA: Hoboken, NJ : Wiley Custom Learning Solutions. (5th Edition).
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company. , USA, (2nd ed.).
- Morgan, J. (2020). *Chief Learning Officer - CLO Media*. Chief Learning Officer - CLO Media: <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/> adresinden alındı
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops.". *Academy of management Review*, 226-256.
- Motta, A. (2006). *Age, tenure, and attribution: key concepts of the psychological contract*. San Jose State University.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? 6(18), 552.
- Naicker, K. (2013). Employee engagement as the moderator of the relationship between psychological contract breach and perceived supervisor support; and the intention to quit. *Doctoral dissertation*. University of Pretoria.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1053-1075.

- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement. An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-176.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.), Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Inc. New York.
- Osipow, S. H. (1968). *Theories of career development. A comparison of the theories*. (1st Edition b.). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134.
- Özdemir, M. (2018). Veri Analiz Yöntemleri: Nicel ve Nitel Veri Analizi. Ali Kış , Barış Uslu , Celal Teyyar Uğurlu , Deniz Örucü , Didem Koşar , Evren Şumuer , Fatma Kesik , Kadir Beycioğlu , Mahmut Polatcan , Mehmet Şükrü Bellibaş , Muhammed Turhan , Nihan Demirkasımoğlu , Niyazi Özer , Nurettin Beltekin , Sedat Gümüş , Serkan Koşar , Servet Atik , Soner POLAT , Tuncay Yavuz Özdemir , Yaşar Kondakçı , Zehra Keser Özmantar İçinde, *Eğitim Yönetiminde Araştırma*. Pegem.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi: Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. (2.baskı).Anı Yayıncılık.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2015). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration & Leadership*., 43(6), 918-938.
- Parijat, D. P., & Parijat, D. P. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 9(7), 1-8.
- Pate, J. M. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*, 25(6).
- Peggy C. Kirby, L. V. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *The Journal of Educational Research*, 303-311.

- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2000). *Leaders & the Leadership Process: Readings, self-assessments & Applications. (2nd Edition)*.
- Ployhart, R. E., LIM, B. C., & CHAN, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809-843.
- Podsakoff, P. M., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Punch, K. F. (2009). *Introduction to Research Methods in Education* (1st Ed.), Sage (1-380).
- Raja, U., Ntalianis, F., & Johns, G. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
- Rizvi, F., & Lingard, B. (2000). Globalization and education: Complexities and contingencies. *Educational theory*, 50(4), 419.
- Robert A. Karasek, J. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 575-576.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or “much to do about nothing”? *Employee responsibilities and rights journal*, 261-290.
- Rolls, J. (1995). The transformational leader: The wellspring of the learning organization. *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, 101-108.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 179-199.

- Rousseau, D. (2008). Psychological Contract Inventory. Employee and Employer Obligations. The Heinz School - Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-138.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 5(11), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory: (No:2000-02). Technical report. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D., Schalk, R., Schalk, M. R., & Schalk, R. (Eds.). (2000). Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives. Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the Ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*(15), 10-13.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695.
- Rousseau, J. J. (2017). *Toplum Sözleşmesi*. Kırmızı Kedi.
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders. *Social behavior and personality*, 1017-1022.

- Sagor, R. D. (1992). Three Principals Who Make a Difference. *Educational leadership*, 13-18.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd ed.). Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Selekler, Z. (2007). *Öğretmenlerde örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algısı* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational leadership*, 47(8), 23-27.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer? *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration*. (Updated Edition b.). USA: Sage Publication.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731-743.
- Shuping, J. G. (2010). The impact of human resource practices on the psychological contract: A quantitative study. *Unpublished doctoral dissertation*. University of Pretoria.
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resorce Management*, 33(3), 373- 382.
- Smissen, V. d., & S., S. R. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *management revue*, 309-327.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.

- Syama, S., & Sulphrey, M. (2014). Influence of previous work experience on psychological contracts. *World Applied Sciences Journal*(31), 57-62.
- Şahin, B. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi)*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*, 188 - 199.
- Şimşek, A., & Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış bilimleri*. Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M., & Gümüş, E. (2014). *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması* (2 b.). Pegem Akademi.
- T.C Adalet Bakanlığı. (2021, Ağustos 4). *T.C Adalet Bakanlığı Hukuk Sözlüğü*. [Hukuk Sözlüğü: https://sozluk.adalet.gov.tr/hizmet%20sözleşmesi](https://sozluk.adalet.gov.tr/hizmet%20sözleşmesi) adresinden alındı
- Taş, A., & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*(9), 369-392.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). The relationship between job satisfaction of teachers and their perception of transformational leadership characteristics for their school administrators Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki. *Journal of Human Sciences* , 1135-1166.
- Tolman, E. C. (1967). *Purposive Behavior in Animals and Men*. (R. M. Elliott, G. Lindzey, & K. MacCorquodale, Dü) USA: Meredith Publishing Company.
- Towler, A. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel psychology*, 56(2), 363-381.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176.
- Travers, C. J., & Cooper, C. L. (1993). Mental health, job satisfaction and occupational stress among UK teachers. *Work & Stress*, 7(3), 203-219.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. in the United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Tsui, P.-L., Lin, Y.-S., & Yu, T.-H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(3), 443-452.
- Turan, G. A. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Turhan, M., & Helvaci, İ. (2018). Dönüşümcü, etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik ile içsel ve dışsal doyum arasındaki ilişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 29-41.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 71-83.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Sözleşme*. Güncel Türkçe Sözlük: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ulaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik (Doktora tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ulçay, D., & Bahçecik, N. (2020). Psychological Contract Levels of Nurses and Affecting Factors. *Journal of Academic Research in Nursing*, 324-330.
- Üçler, Ç. (2018). *Psikolojik sözleşme, örgütsel şeffaflık ve lider-üye etkileşiminin çalışan performans davranışları ile ilişkisinin incelenmesi* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal, A., Özdemir, M., Cemaloğlu, N., Örucü, D., Oğuz, E., Özer, N., . . . Şahin, F. (2020). *Eğitim Yönetiminin Kuramsal Temelleri ve Uygulamalar*. Pegem.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Yalçın, S., Akan, D., & Yıldırım, İ. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 157-174.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi,,Ankara.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi,İstanbul.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Yulinasril, Y., Wardi, Y., & Masdupi, E. (2019). The Influence of Education Level and Transformational Leadership on Career Development of Police Personnel in West Sumatera. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting*, 516-522.
- Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). "Connection of teachers' organizational commitment and transformational leadership. A case study from Greece." *International Journal of Learning. Teaching and Educational Research*, 89-106.
- Zeinabadi, H., & Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: Testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,5, 1004-1008.

EK-A: Dönüşümcü Liderlik Veri Toplama Aracı Kullanım İzni**Ölçek Kullanım İzni**

6 ileti

Çiğdem Niğdelioğlu

17 Mayıs 2021 07:30

Alıcı:

Sayın Hocam,

Merhaba, umarım iyisinizdir. Podsakoff' un geliştirdiği "dönüşümcü liderlik ölçeği" tarafınızdan Türkçe'ye çevrilmiş. Bu ölçeğe ait çevirinizi yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Umarım sizin için bir sakıncası yoktur. Cevabınızı dört gözle bekliyorum. Sağlıklı günler dilerim.

Saygılarımla

Çiğdem

Ömer İşcan

17 Mayıs 2021 12:08

Alıcı: Çiğdem Niğdelioğlu

Merhabalar,

Ölçeği bilimsel atıf gösterme kurallarına uygun bir şekilde elbette kullanabilirsiniz. Selamlar, kolaylıklar.

Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
ye

Kimden: "Çiğdem Niğdelioğlu"**Kime:** "Ömer İşcan"**Gönderilenler:** 17 Mayıs Pazartesi 2021 9:30:00**Konu:** Ölçek Kullanım İzni

EK-B: Permission to Use Transformational Leadership Scale

Permission to Use the Scale About Transformational Leadership

6 ileti

[Redacted]
[Redacted] edu>

22 Mayıs 2021 12:17

Dear Professor Podsakoff,

I hope you are well. I am writing to request permission to use your scale about transformational leadership in my dissertation. I am looking forward to your answer.

Best regards
Cigdem

Podsakoff, Ph

Alıcı: Çiğdem Niğdelioğlu <cigdemniğdelioglu@gmail.com>

23 Mayıs 2021 19:48

Cigdem:

You have my permission to use the scale, as long as it is for research purposes. I have attached the article where the scale was originally published. The scale is reported in Table 3, and the scale anchors for it are reported in the second paragraph on page 116.

Phil Podsakoff

From: Çiğdem Niğdelioğlu <cigdemniğdelioglu@gmail.com>

Sent: Saturday, May 22, 2021 7:17 AM

To: 'Podsakoff, Phil' <philip.podsakoff@warrington.uconn.edu>

Subject: Permission to Use the Scale About Transformational Leadership

[External Email]

[Alıntılanan metin gizlendi]

 Podsakoff et al. (1990).PDF
2581K

EK-C: Psikolojik Sözleşme Envanteri Kullanım İzni

Psikolojik Sözleşme Ölçeği Çevirinizin Kullanım İzni Hakkında

2 ileti

Çiğdem Niğdelioğlu >

24 Mayıs 2021 08:37

Sayın Hocam,

Merhaba, umarım çok iyisinizdir. Denise M. Rousseau'nın gerçekleştirdiği ve tarafınızdan Türkçe'ye çevrilen psikolojik sözleşme ölçeğini, eğer izniniz olursa yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Katkılarınızdan dolayı size minnettarım. Sağlıklı günler diliyorum.

Saygılarımla
Çiğdem

Alıcı: Çiğdem Niğdelioğlu <cigdemniğdelioglu@gmail.com>

24 Mayıs 2021 11:55

Çiğdem merhaba,
Memnuniyet duyarım. Başarılar dilerim,
Nihan Demirkasımoğlu.

Çiğdem Niğdelioğlu <cigdemniğdelioglu@gmail.com>, 24 May 2021 Pzt, 10:39 tarihinde şunu yazdı:

[Alıntılanan metin gizlendi]

EK-Ç: Permission to Use Psychological Contract Inventory

Permission To Use Psychological Contract Inventory

3 ileti

Çiğdem Niğdelioğlu

13 Mayıs 2021 08:00

Alıcı:

Dear Professor Rousseau,

I would like to use your Psychological Contract Scale in my thesis. I ask your permission to use this scale. Your scale will contribute to my work. I am grateful you brought us such a scale. I wish you healthy days. I will be looking forward to your reply.

Best regards
Çiğdem

Denise M Rousseau

19 Mayıs 2021 19:09

Alıcı: Çiğdem Niğdelioğlu

Did I ever get back to you this? I am grading and losing track of things! Yes you have my permission to use the PCI. Here is a copy and some related articles.

Good luck, just please cite the inventory when you publish. Thanks and best wishes, Denise

Denise M. Rousseau

H.J.Heinz II University Professor of Organizational Behavior and Public Policy;

Director, Project on Evidence-based Organizational Practices;

Heinz College and Tepper School of Business

Carnegie Mellon University

EK-D: Veri Toplama Aracı

Ek 1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN VERİ TOPLAMA ARACI

Sayın Öğretmen,

Bu veri toplama aracı, Ankara ili merkez ilçelerine bağlı kamu meslek liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve bu davranışların öğretmenlerde bıraktığı psikolojik sözleşme düzeylerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yürütmekte olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular, ikinci bölümde dönüşümcü liderliğe ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise psikolojik sözleşmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde size en yakın seçeneği işaretlemeniz istenmektedir. Seçenekler arasında doğru ya da yanlış ifadeler yer almamaktadır. Vereceğiniz yanıtlar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Verilerin toplu halde çözümlenmesi sebebiyle veri toplama aracında isminizi yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Çiğdem Niğdelioğlu Turgay



I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

Cinsiyetiniz:	(..) Kadın	(..) Erkek			
Yaşınız:	(..) 20-30	(..) 31-40	(..) 41-50	(..) 51 ve üzeri	
Öğretmenlik kıdeminiz (yıl):	(..) 1-5	(..) 6-10	(..) 11-15	(..) 16-20	(..) 21 ve üzeri
Eğitim:	(..) Lisans	(..) Lisansüstü			
Branşınız:	(..) Meslek dersleri	(..) Kültür dersleri			

II. BÖLÜM: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ENVANTERİ

Sayın Öğretmenler, okulunuzda bağlı bulunduğunuz “okul yöneticinizi” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Okul yöneticiniz;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Okulun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Öğretmenlere sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Okulun amaçlarının oluşturulmasına öğretmenlerin katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. Okulun gelecekteki durumunu öğretmenlere anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9.Okul içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Okul için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Öğretmenlerin, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					

18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Öğretmenlere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Öğretmenleri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Öğretmenlerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Öğretmenlerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

III. BÖLÜM: ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE İLİŞKİN ALGILARI

ÖĞRETMENLERİN OKULA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda bir öğretmen olarak görev yaptığınız okula ilişkin psikolojik sözleşme algınızı belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.					
2. Bu okula karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm <u>bulunmamaktadır.</u>					
3. Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla bu okuldaki görevimden ayrılabilirim.					
4. Bu okulda işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.					
5. Bu okulda sadece bana ödenen ücretin karşılığındaki işleri yaparım, fazlasını <u>yapmam.</u>					
6. Bu okulda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.					
7. Bu okul için gerektiğinde fedakarlıkta bulunurum.					
8. Bu okulun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.					
9. Bu okulun imajına zarar verecek davranışlardan kaçınırım.					
10. Bu okulda uzun süre çalışmayı planlıyorum.					

11. Bu okulda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.					
12. Bu okul dışında herhangi bir kurumda çalışmayı <u>düşünmüyorum</u> .					
13. Giderek artan ve zorlaşan performans standartlarını yerine getirmeyi kabul ederim.					
14. İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlıyorum.					
15. Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.					
16. Okul yöneticisinin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları ararım.					
17. Bu okulda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.					
18. Bu okulda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.					

OKULUN ÖĞRETMENLERE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda görev yaptığınız kurumunuzun size karşı psikolojik sözleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19. Kurumum bana, gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence <u>vermemektedir</u> .					
20. Bu okulda kısa bir dönem için işe alındım.					
21. Bu okulda yaptığım iş, geçici bir süre için yapılabilecek bir iştir.					
22. Bu okulda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.					
23. İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlanmıştır.					
24. Okul müdürü benden, yalnızca sıradan ve rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.					
25. Okul müdürü, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.					
26. Okul müdürü, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.					
27. Okul müdürü karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alır.					

28. Okul müdürü, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.					
29. Çalıştığım kurum, bana iş güvencesi sağlamaktadır.					
30. Çalıştığım kurum bana, düzenli bir maaş ve ek ödeme vermektedir					
31. Çalıştığım kurum, bakmakla yükümlü olduğum kişilere de sosyal güvence sağlamaktadır.					
32. Okul müdürü, mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.					
33. Okul müdürü, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.					
34. Bu okulda, değişen performans gerekliliklerine uyum sağlayabilmem için gerekli olanaklar sağlanır.					
35. Çalıştığım kurum, kariyerimi geliştirmem için fırsatlar sunar.					
36. Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetiştirme olanakları sunar.					
37. Çalıştığım kurumda, üstün performans gösterirsem maddi kazanç ve ek ödemeler sağlanır.					
38. Çalıştığım kurumda, yükselme olanakları sunulmaktadır.					
39. Bu okulda, çalışanlarından bilgi saklanmaktadır.					
40. Bu okul, çalışanlarına güvensizlik göstermektedir.					
41. Bu okul, çalışanları yakından ilgilendiren bilgileri çalışanları ile <u>paylaşmamaktadır</u> .					
42. Bu okulun benimle gelecekteki ilişkilerinin yönünü kestirmek zordur.					
43. Bu okulla ilişkilerime bakıldığında, gelecekte bu okulda yerimin olup olmayacağı belirsizdir.					
44. Bu okulun bana karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceği belirsizdir.					
45. Bu okul, bana sağladıklarının karşılığında benden daha fazla hizmet talep etmektedir.					
46. Bu okulun çalışanlarına sağladığı yararlar (çocuk, kira yardımı vb.), geçmişle kıyaslandığında azalmıştır.					
47. Bu okulda giderek daha az ücrete karşılık daha fazla iş beklenmektedir.					

Lütfen okulunuzun size karşı yükümlü olduğu ancak yerine getirmediğini düşündüğünüz hususları belirtiniz.

EK-E: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001845529
Konu : Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY (Etik Komisyon İzni)

2.11.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 15.10.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001822274 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden **Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY**'ın **Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR** danışmanlığında yürüttüğü "**Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Ekim 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 3229538A-1F4B-490F-BDE9-BE350E8031AD

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: 03123051008

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



EK-F: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Tarih: 26/11/2021
Sayı: E-605.99-00001889970



00001889970

Sayı : E-14588481-605.99-37716064
Konu : Araştırma izni

26.11.2021

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) 17.11.2021 tarihli ve 1870387 sayılı yazımız.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY'ın "**Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri**" konulu tezi kapsamında merkez ilçelere bağlı liselerde uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama araçları (5 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Hacettepe Üniversitesi
Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A Yenimahalle

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (312) 306 89 30

E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: ankara.meb.gov.tr

Faks: _____

Bilgi için: Emine Komuk

Unvan : Şef

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **d6fd-e8fc-38e0-a905-490d** kodu ile teyit edilebilir.

EK-G: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- * tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- * görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- * başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- * atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- * kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- * bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı
- * beyan ederim.

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

(İmza)

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY

EK-H: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

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

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
04/06 /2022	207	301,459	24/05 /2022	%14	1850220913

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY**Öğrenci No.:** N19131045**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri**Programı:** Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**Statüsü:** ☒ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

EK-I: Thesis/Dissertation Originality Report

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

HACETTEPE UNIVERSITY

Graduate School of Educational Sciences

To the Department of Educational Sciences

Thesis Title: Teachers' Opinion on the Relation Between Transformational Leadership and Psychological Contract

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is

checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options.

According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
04/06 /2022	207	301,459	24/05 /2022	%14	1850220913

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Cigdem NIGDELIOGLU TURGAY

Student No.: N19131045

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration

Status: ☒ Masters ☐ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

Signature

ADVISOR APPROVAL

APPROVED

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

EK-İ: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- ☐ Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- ☐ Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- ☐ Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

..... / /

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURDAY

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tez erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

