T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADIN MÜDÜRLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Melis KANDEMİR
200000625

Danışman: Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

İstanbul, 2018

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme

Yüksek Lisans programı öğrencisi Melis Kandemir'in Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde motivasyonun aracı rolü başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu .....tarih ve .....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Murat Yalıntaş	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Deniz Bilgi	
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Öykü İyigün	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖNSÖZ

Liderlik kavramı üzerine son zamanlarda birçok farklı çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalarda liderliğin çeşitli tipleri incelenmekte ve farklı değişkenlerle arasındaki bağa bakılmaktadır. Yaptığım araştırmada liderlik çeşitlerinden dönüşümcü liderliğin iki değişkenle ilişkisini incelemeyi tercih ettim. Bu tercihimde dönüşümcü liderliğin çalışanları örgüte bağlamada, işi sevdirmede ve performansı arttırmada daha etkili olacağı düşüncem etkili oldu. Dönüşümcü liderliğin bu sonuçlarını göz önüne alarak diğer değişkenlerimi örgütsel bağlılık ve motivasyon olarak belirledim ve dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolünü inceleme ve bu çalışmayı eğitim sektöründe özellikle kadın yöneticilere bağlı çalışan öğretmenler üzerinde sürdürme kararı aldım. Birçok okulda anket uygulaması yaparak ve çeşitli öğretmen ve müdürlerle sözlü mülakat yaparak araştırmamın uygulama kısmını tamamladım. Tüm bu çalışmalarda bilgisini, zamanını, desteğini ve anlayışını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Murat Yalçıntaş'a teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim süresince beni yalnız bırakmayan, destekleyen, cesaretlendiren ailem ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür eder, sevgilerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları incelenerek konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında Silivri, Çatalca, Büyükçekmece ve Beylikdüzü ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere hazırlamış olduğumuz anketler uygulanmıştır. Bunlara ek olarak 8 öğretmen 3 müdürle mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma belirtilen bölgelerde sadece kadın müdürler tarafından yönetilen okullara uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı üzerinde değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sonucu olarak dönüşümcü liderlik davranışı gösteren okul müdürlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi anlamlı bulunmuştur. Buna ek olarak motivasyonun bu iki değişken arasında anlamlı bir etkiye sahip olup aracılık etkisinin var olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, motivasyon, eğitim.

ABSTRACT

In this study, it was aimed to investigate the mediating role of motivation on the relationship between transformational leadership and organizational commitment. In this context, firstly the concepts of transformational leadership, organizational commitment and motivation were examined and conceptual framework of the study was tried to be established. In the research part of the study, questionnaires that we prepared were applied to teachers working in educational institutions in Beylikdüzü, Büyükçekmece, Çatalca and Silivri which are affiliated to the Ministry of National Education. In addition, face-to-face interviews were conducted with 8 teachers and 3 headmasters. This study has only been applied in the schools which are managed by female headmasters in the specified districts. SPSS program was used in the analysis of collected data. As a result of this study, headmasters who showed a transformational leadership behavior were found to have a significant effect on teachers' organizational commitment. In addition, it was observed that motivation has a significant effect on these two variables and it has a mediator effect.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, motivation, education.

İÇİNDEKİLER

Önsöz ..... **i**
Özet ..... **ii**
Abstract ..... **iii**
İçindekiler ..... **iv**
Tablolar Listesi ..... **vi**
Şekiller Listesi ..... **vii**
GİRİŞ **1**
1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK **3**
1.1.LİDERLİK 3
1.2.LİDERLİK KURAMLARI 4
1.2.1.Özellikler Yaklaşımı 4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 4
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 5
1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları 5
1.3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK 6
1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi 6
1.3.2 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 7
1.3.3.Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri 8
2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **9**
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI 9
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 10
2.2.1. Kişisel Faktörler 10
2.2.2.Örgütsel Faktörler 11
2.2.3. Çevresel Faktörler 12
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI 12
2.3.1.Tutumsal Bağlılık 12
2.3.2.Davranışsal Bağlılık 13
3.MOTİVASYON **14**
3.1. MOTİVASYONUN TANIMI 14
3.2.MOTİVASYON TEORİLERİ 15

3.2.1.Kapsam Teorileri 15
3.2.2.Süreç Teorileri 18
3.3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER 19
3.3.1.Ekonomik Faktörler 20
3.3.2.Psiko Sosyal Faktörler 21
3.3.3.Örgütsel-Yönetsel Faktörler 21
4.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYONLA İLGİLİ TÜRKİYE'DE DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR 23
5.TÜRKİYE'DE EĞİTİM SİSTEMİ, OKUL MÜDÜRLÜĞÜ VE KADIN MÜDÜRLERİN YERİ 25
5.1. TÜRKİYE'DE EĞİTİM SİSTEMİ 25
5.2. TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLÜĞÜ 27
5.3. TÜRKİYE'DE İŞ HAYATINDA KADIN MÜDÜRLERİN YERİ VE ÖNEMİ 29
6.ARAŞTIRMANIN METODU 31
6.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 31
6.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 32
6.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 32
6.4.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 33
6.4.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 33
6.4.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği 34
6.4.3.Motivasyon Ölçeği 34
6.5.VERİLERİN TOPLANMASI 35
6.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 35
6.6.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi 36
6.6.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi 40
6.6.3.Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi 46
6.6.4. Verilerin İstatistiksel Analizi 52
6.6.5. Korelasyon Analizi Sonuçları 53
6.6.6. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları 54
6.7. EĞİTİM SİSTEMİ VE EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KADIN OLMAKLA İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞME BULGULARI 59
SONUÇ 61
KAYNAKÇA 65
EKLER 70

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye'de Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar 23
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 35
Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları 36
Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı 37
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri 39
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları 41
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı 43
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri 44
Tablo 9. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları 46
Tablo 10. Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı 47
Tablo 11. Motivasyon Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri 49
Tablo 12. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler 51
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Katsayılar 53
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi ile Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Sonucu Elde Edilen Değerler 55
Tablo 15. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi ile Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Sonucu Elde Edilen Değerler 57
Tablo 16. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları 58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif 12
Şekil 3. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 16
Şekil 4. Herzberg Çift Faktör Teorisi 17
Şekil 5. Araştırmanın Modeli 32
Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği 37
Şekil 7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 40
Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği 42
Şekil 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 45
Şekil 10. Motivasyon Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği 47
Şekil 11. Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 50
Şekil 12. Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 55
Şekil 13. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 56
Şekil 14. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Motivasyonun Aracı Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli 57

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler, yönetim şekillerini, çalışanların algılarını ve işe bakış açılarını değiştirmiştir. Yöneticiliğin yanı sıra liderlik son dönemlerde isminden sıkça söz ettirmeye başlamış, birçok araştırmaya konu olmuştur. Seneler içinde gelişim göstererek çok çeşitte liderlik stilinden bahsedilse de bu araştırmada dönüşümcü liderliğin etkisi araştırılmıştır. Dönüşümcü lider, takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını önemser ve bunları takipçilerini motive etmek için kullanarak takipçilerini harekete geçirir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014). Dönüşümcü liderler takipçilerin değişimini, performanslarının beklentinin üzerine çıkmasını sağlamaktadır. Performansın artmasında büyük önem taşıyan bir diğer kavram ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisine göre şekillenen ve çalışanın örgütte sürekli kalma isteğinin oluşması olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın, performansına bunu pozitif şekilde yansıttığı birçok çalışmada görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki bu pozitif ilişkide, çalışanların motivasyonunun yüksek veya düşük olması durumunun etkisi, bu çalışmada incelenmiştir.

Değişkenlerle ilgili önceden yapılmış çalışmalara bakıldığında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik davranışı arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, , Parsehyan, 2014, Söylemez, 2014 Akça, 2012). Motivasyon ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu görülmüş, bu iki değişkenin birbirini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Son olarak motivasyonla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında yine olumlu yönde bir etki olduğu görülmüştür (Uyar, 2015, Bilge, Bal ve Gönlügür, 2015, Zeynel, 2014, Ünal, 2014).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları incelenip önceden yapılan araştırmalara da bakılarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Bu hipotezler;

H_1: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide motivasyonun aracı etkisi vardır.

Eğitim kurumları araştırmaya dahil olan üç değişken arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için uygun bir zemine sahiptir. Eğitim sektörü sürekli gelişim ve dönüşümü içinde barındırdığından dönüşümcü liderlik davranışının incelenmesi için uygundur. Bu sebeple araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan okullarda yapılmıştır. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında birçok farklı araştırmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmekte fakat motivasyonun aracı etkisinin araştırmalara dahil edilmediği dikkat çekmektedir. Daha önceki çalışmalarda dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon bir çok farklı kombinasyon şeklinde incelenmiş fakat kadın müdürler üzerinde bu kapsamda bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada son dönemde çok fazla araştırmaya konu olmuş dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişki ve motivasyonun bu ilişki üzerindeki etkisi "kadın müdürlerin yönettiği eğitim kurumları" üzerinde incelenmiştir. Araştırmanın hem eğitim sektörüne hem de literatüre liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarına farklı bakış açıları kazandırması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1.LİDERLİK

Liderlik insanların ortaya çıkışından bu yana var olan bir kavramdır. İlkel çağlardan günümüze tüm toplumlarda liderliğin büyük önemi olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003). Liderlik üzerine birçok araştırma yapılmıştır ve her araştırmacı liderliği farklı açılardan ele alıp tanımlamıştır. Bu tanımlardan bazılarına bakacak olursak;

Lider, takipçilerinin davranışlarını kendi istediği biçimde etkileyen ve bu süreçte onlara yol gösteren kişidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Lider, kritik karar verebilen kişidir. Liderlik, örgütün geleceğini görmek ve ona uygun hedefler belirleyip gerçekleştirmek için harekete geçmeyi içerir (Cemaloğlu, 2007). Lider, örgütün mevcut durumunu, önceliklerini, vizyonunu belirleyen ve bunların bozulmaması için çaba sarf eden kişidir. Liderlik, vizyon belirleme ve vizyona ulaşma yönünde takipçilerin hareketlerini etkileme sürecidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Liderlik, belirli bir hedef, amaç doğrultusunda bir grup oluşturmak veya varsa mevcut gruba ekip olma ruhunu öğreterek onları harekete geçirmek, bu doğrultuda yönlendirmek ve yönetmek, sonucunda başarıya ulaşabilmektir. Liderlik tanımlarına bakılarak dört temel öğenin varlığından bahsedebiliriz. Bunlar:

Amaç: Bireylerin bir araya gelmesini sağlayan hedeflerdir.

Lider: Bireyleri etkileyebilen örgüt üyesidir.

Takipçiler: Liderin etkisinde olan kişilerdir.

Ortam: Yeterli üye, takipçi ve lider arasındaki ilişki, ortak hedefin ulaşılabilirliği gibi faktörlerden oluşur (Erkutlu, 2014).

Liderlik ve yöneticilik kavramı çoğu zaman birbiriyle karıştırılmaktadır. İkisi arasında birçok fark bulunmaktadır. İyi bir yönetici olmak için liderlik başarısına ihtiyaç vardır fakat tek başına yeterli değildir. İyi bir yöneticinin iyi bir lider olması gerekmekte fakat iyi bir lider iyi bir yönetici olmak zorunda değildir (Çelik & Sünbül, 2008). Kısacası iyi liderlik tek başına yöneticiliği temsil etmezken, iyi yöneticilik içinde liderliği de barındırır.

Yönetici ve lider arasındaki farklardan bahsedecek olursak; yönetici, çalışanları denetler, kısa vadeli düşünür, kurallar koyar, var olan hedefe yönelik hizmet eder, başkaları tarafından görevlendirilir, gücü konumuna bağlıdır. Lider, uzun vadeli düşünür, kurallar koymaz yenilikçidir, kendi hedefini yaratır, dahil olduğu grup tarafından seçilir, gücü etkileme ve iletişim gücünden kaynaklanır (Erdem ve Dikici, 2009). Sürekli karıştırılan ve aynı değerlendirilen bu iki kavram görüldüğü üzere birçok noktada birbirinden ayrılmaktadır.

1.2.LİDERLİK KURAMLARI

Günümüzde modern liderlik kuramı 20. yüzyıldan itibaren özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar olarak dört temel aşamadan geçmiştir (Çakar ve Arbak, 2003).

1.2.1.Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu görüştekiler lider olabilmek için doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olmak gerektiğini savunurlar. Liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerle diğer insanlardan farklı olması gerekmektedir. Lideri gruptaki diğer kişilerden ayıran tek unsur doğuştan sahip olduğu özelliklerdir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Bu görüşe göre liderin sahip olması gerekenler, enerjik olmak, yargılama, yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük, başarı arzusu, popüler olma gibi özelliklerdir.

Bu yaklaşımla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda her liderin bu özellikleri taşımadığı görülmüş hatta grupta bu özellikleri taşımasına rağmen lider olmayan kişilerin varlığı dikkat çekmiştir. İyi bir liderin nasıl yetişeceği sorusuna özellikler yaklaşımıyla cevap bulunamamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bu eksiklikleri sebebiyle özellikler yaklaşımı başarısız olmuş ve yerine davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre liderin başarılı olmasında liderin deneyimi, takipçileriyle iletişimi, işin türü, karar alma şekli, yetki devredip devredememesi gibi

birçok özellik etkilidir (Çelik ve Sünbül, 2008). Bu konuyla ilgili kuramsal ve uygulamalı çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunların başlıcaları; Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli'dir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Davranışsal yaklaşım birçok sorunun cevabını vermekte fakat lider ve grubun çevresindeki değişimlere önem vermemektedir. Bunun sonucu olarak durumsallık yaklaşımı davranışsal yaklaşımın geliştirilmesini sağlamıştır.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı liderliğin oluştuğu koşullara önem vermektedir. Durumsallık yaklaşımına göre her durumda farklı liderlik tipleri uygulanması gerekmektedir. Bu yaklaşım tecrübeyle veya eğitimle liderlik davranışlarının gelişebileceğini kabul etmektedir (Erkutlu, 2014). Liderliği, çevresel değişkenleri de dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen bazı faktörler vardır. Bunlar; vizyonun niteliği, takipçilerin yetenekleri ve liderden beklentileri, içinde bulunulan örgütün özellikleri, liderin ve takipçilerinin deneyimleri, kişisel özellikleridir (Zel, 2006). Durumsallık yaklaşımını davranışsal yaklaşımdan ayıran ana görüş en iyi liderlik kavramının her koşulda aynı olamayacağı, her durum ve koşula göre farklı liderlik stillerinin uygulanması gerektiğidir.

1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1.2.4.1.Lider-Üye Etkileşim (LMX) Kuramı

LMX kuramı lider ve takipçisi arasındaki ikili ilişkiyi baz almaktadır. Bu teoriye göre lider tüm takipçilerine aynı davranışları sergilemez, her takipçisine özel liderlik davranışı oluşur. Lider takipçilerini "grup içi" ve "grup dışı" olarak ikiye ayırmaktadır. Grup dışındaki takipçileriyle daha mekanik ilişki kurarken grup içi takipçileriyle daha organik ilişki kurmaktadır (Aslan ve Özata, 2009).

1.2.4.2. Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmatik liderlik kuramında iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki Weberyan yaklaşımdır ve bu yaklaşıma göre lider doğuştan olağanüstü güç ve özelliklere sahiptir. Doğuştan gelen bu özellikler sayesinde bulunduğu gruptaki insanları etkilemekte ve onların lideri olabilmektedir. İkinci yaklaşım ise neo-karizmatik liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım liderin takipçilerini etkiliyor olmasının yanında onlardan etkileniyor olduğunu da kabullenir (Aslan, 2009).

1.2.4.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı, liderin kendini takipçilerinin yerine koyabildiği onların gelişimi için elindeki tüm gücü kullandığı ve aralarında bir güven bağı olduğunu açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda hizmetkar liderin sahip olduğu bazı özelliklerden bahsedilmiştir. Bu özellikler; ahlaki sevgi sahibi olma, alçakgönüllülük, vizyon sahibi olma, güven verme, çalışanları güçlendirme ve onlara hizmet etme, fedakarlıktır (Bakan ve Doğan, 2012).

1.3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, takipçilere bir vizyon benimseten ve bu yolda motivasyonlarını arttırarak değişimi sağlayan liderlik türüdür (Erkutlu, 2014). Dönüşümcü lider, takipçilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını önemser ve bunları takipçilerini motive etmek için kullanarak takipçilerini harekete geçirir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

Dönüşümcü lider, takipçilerini karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarıyla geliştiren ve takipçilerinin değişimlerini kendi çıkarlarının üzerinde tutan kişidir. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda, takipçilerin kaygıları ve gelişim ihtiyaçlarını anlayarak ve paylaşarak, her takipçinin bireysel ihtiyaçlarını ele alır (Genç, İyigün ve Yalçıntaş, 2015).

1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1978'de Burns tarafından literatüre girmiştir. 1985 yılında bu kavram Bass tarafından "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde

Performans" çalışmasıyla geliştirilmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Burns'e göre dönüşümcü lider takipçilerine moral, motivasyon sağlayan ve performanslarını yükselten kişidir. Bass ise Burns'ün teorisini ölçülebilir seviyeye getirmiş ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)'ni geliştirmiştir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014).

1.3.2 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

1.3.2.1.İdealize Edilmiş Etki (Karizma)

Karizma liderin takipçileri üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderin takipçilerini değiştirme isteği ve onlardan beklediği performans aralarındaki yüksek bağ ile mümkün olacaktır. Bu noktada karizma büyük önem taşımaktadır (Çakar ve Arbak, 2003). Takipçileri üzerindeki etkisi yüksek olan bir lider takipçilerinin güvenini, saygısını kazandığı için belirlemiş olduğu vizyonu onlarla çok daha kolay paylaşabilir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

1.3.2.2.Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü lider takipçilerini sorunları keşfedebilmeleri için sorgulamaya teşvik eder. Sorunlara yeni çözümler bulabilmeleri için onları destekler ve cesaret verir (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Lider takipçilerinin sunduğu çözümleri kendi düşünceleriyle ters düşse bile eleştirmez, bütün yeni fikirlere açıktır (Erkutlu, 2014).

1.3.2.3.İlham Verici Motivasyon

İlham verme karizmatik etkinin doğurduğu bir sonuçtur. Takipçilerin, örgütün misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olması, bu yolda yapılması gerekenlerin örgüt için öneminin aktarılması bunun sonucunda motivasyonlarının sağlanması dönüşümcü liderin yeteneklerinden biridir (Şahin, 2009).

1.3.2.4.Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü lider her takipçisinin bireysel ihtiyaçlarını dinler ve bunlara dikkat eder. Böylece gelişimlerini daha yakından takip edebilir ve performanslarının artmasını sağlar (Töremen ve Yasan , 2010).

1.3.3.Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderliğin özellikleri konusunda literatürde çok fazla bilgi bulunmaktadır. Bu özellikler çok geniş olsa da en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.

- Dönüşümcü lider ortak bir vizyon oluşturur ve bunu takipçileriyle paylaşır.
- Dönüşümcü lider takipçilerinde zihinsel uyarım ve yaratıcılığı teşvik eder.
- Dönüşümcü lider karizmatik bir etkiye sahiptir.
- Dönüşümcü liderin iletişimi kuvvetli motivasyon becerisi yüksektir.
- Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcisi olarak görürüler.
- Dönüşümcü liderler takipçilerine inanırlar.
- Dönüşümcü liderler hayatları boyunca araştıran ve öğrenen insanlardır (Eraslan, 2004).

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Artan rekabet koşulları ve kalite standardının yükseltilmek istenmesi örgütlerin çalışanlara verdiği önemi arttırmaktadır. Bununla ilgili yapılan araştırmaların sonucu olarak örgütsel bağlılığın büyük önem taşıdığı görülmüştür (Yücel ve Çetinkaya, 2015). Bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüte yüksek rekabet ortamında daha çok fayda sağlayacaktır.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için bir takım koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu gerekliliklerin en önemlilerinden birisi de devamlılıktır. Devamlılık örgütün geçmişinde olan hataları görüp bunlardan ders çıkarmayı ayrıca geleceğe dönük yeni planlar yapılmasında oldukça önemlidir. Devamlılık ve örgütsel bağlılık kavramları birbiriyle yakından ilgilidir (Saldamlı, 2009). Çalışanın, örgütün amaçlarını benimsemesi, örgüt için çaba sarfetmeye gönüllü olması ve örgütte kalmaya devam etmek istemesi örgütsel bağlılığın temel unsurlarıdır (Doğan E. Ş., 2013). Literatürde üç farklı bağlılık unsuru vardır. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık çalışanların örgüte duyduğu duygusal bağlılık olarak açıklanmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütü kendilerinin bir parçası olarak görür ve kendilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye adarlar. Bu çalışanlar örgütün gelecekteki başarısı için kendilerinden fedakarlık yapmaya hazırdır (Gürbüz, 2006). Duygusal bağlılık örgütler için en önemli bağlılık unsurudur.

Devam bağlılığı çalışanların örgütte kalma ihtiyacıyla ilgilidir. Çalışanın örgütte kaldığı süre boyunca verdiği emek, zaman, ünvan, para gibi kazançlarını işten ayrılırsa kaybedeceği düşüncesi devam bağlılığını sağlar. Mevcut örgütten başka örgüte geçiş yapıldığı takdirde bu kazanımlarını yeni örgüte adapte etmenin zor bir süreç olduğu düşüncesi çalışanları örgüte bağımlı hale getirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Normatif bağlılık unsuru çalışanın örgütte kalmasının doğru olduğuna inanmasıyla alakalıdır. Çalışan ahlaki açıdan örgütten ayrılmaması gerektiğine inanır. Bunun sebebi ise örgütün kendisine kattıkları, örgüt içinde sahip olduğu sosyal çevresi gibi kazanımları tek başına elde edemeyeceği düşüncesidir. Bunların sonucu olarak çalışanın örgüte karşı sadakat duygusu artar ve normatif bağlılık oluşur (Yücel ve

Çetinkaya, 2015). Normatif bağlılığın devam ve duygusal bağlılıktan farklı olan yanı çalışanın örgütte kalmayı doğru bulmasıdır.

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple firmaların örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri biliyor olması önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler birçok araştırmada ele alınıp farklı başlıklar altında toplanmıştır.

Araştırmalarda bahsedilen faktörleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Saldamlı, 2009);

- Demografik özellikler.
- Örgütsel adalet, iş tatmini.
- Rol çatışması.
- İşin önemi.
- İşte karar alma sürecine ortak olma.
- İş güvenliği.
- Yan haklar.
- Çalışma saatleri, ödüller.
- Terfi imkanı, ücretlendirme.
- Dışarıdaki iş olanakları.

Bu faktörleri 3 ana başlık altında toplayıp kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve kişisel faktörler olarak inceleyeceğiz.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi çok fazla araştırmaya konu olmuş ve aralarındaki güçlü ilişki kanıtlanmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, bireysel etkinlik, kültürel farklılıklar, değerler, kişilik özellikleri kişisel faktörler arasında sayılabilir (Bakan, 2011).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyle ilgili çok fazla değişik sonuç bulunmaktadır. Bazı araştırmalar kadınların erkeklerden daha çok örgüte bağlı olduğunu fakat bunun genelde devam bağlılığı olduğunu savunurken bazı araştırmalar

ise kadınların aileye olan bağlılıklarının işe olan bağlılığının önüne geçtiğini savunmaktadır. Ayrıca erkeklerin daha iyi pozisyonlarda olduğu ve daha iyi ücrete çalıştığı bu sebeple örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu savulan görüşler arasındadır. Angle ve Perry tarafından yapılan araştırma sonucunda kadınların bulundukları kurumu değiştirmekten hoşlanmadıkları bu sebeple bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılık ve yaş değişkeni değerlendirilirken genellikle kıdemle beraber incelenmektedir. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Yaş ilerledikçe yeni iş bulma korkusu, yeni eğitim alma imkanının azalması kişileri örgüte bağlamaktadır.
Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatiftir. Kişinin eğitim seviyesi arttıkça yeni iş bulma konusundaki korkuları azalmakta ve bu da örgüte bağlılığını zayıflatmaktadır (Çöl ve Gül, 2005).
Kişisel faktörler örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemekte ve kişi yeni iş bulma konusunda tereddüt yaşamadığı noktada örgütsel bağlılığı azalmaktadır.

2.2.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bazıları iletişim, örgütsel ödüller, kariyer imkanları, yönetim tarzı, rol çatışması, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel güven, çalışanlara duyulan güven, örgütün yapısı ve liderliktir (Bakan, 2011). Bunların yanında birçok farklı faktör çeşitli çalışmalarda incelenmiştir.

Örgütün yönetim biçimi en etkili faktörlerden birisidir. Esnek yöneticilik tarzı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken otokratik yönetim tarzı negatif yönde etkilemektedir.

Yapılan araştırmalar ücretlendirme konusunun işten ayrılmayla yakından bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Ücretlendirme konusunda çalışanların memnuniyeti örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir. Bunlara ek olarak çalışanın örgütteki çalışma arkadaşlarıyla uyumu da bağlılığı olumlu etkilemektedir (Saldamlı, 2009). Örgüt çalışana fazla imkan sundukça, haklarını korudukça, emeğinin karşılığını verdikçe çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır.

2.2.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen çevresel faktörlerden bazıları, yeni iş bulma imkanları, ülkenin sosyo ekonomik durumu, işsizlik oranı ve bulunduğu sektörün mevcut durumudur.

Gelişmekte olan ve işsizlik seviyesi yüksek olan ülkelerde yeni iş bulma olanağı büyük öneme sahiptir (Saldamlı,2009). Mevcut işinden ayrıldığında yeni iş bulamayacağını düşünen çalışanın örgüte olan bağlılığı artar.

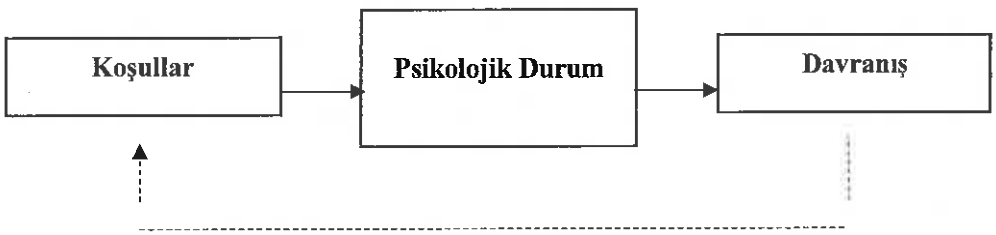
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık iki farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır.

2.3.1.Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık çalışanın örgütle bütünleştiği duygusal bir bağlılıktır. Buncham tarafından ilk kez 1974 yılında ortaya konmuştur. Tutumsal bağlılık çalışanın örgütte kalma isteğine bağlı olarak oluşmaktadır. Çalışan örgütün tüm amaçlarını kabullenip, örgütte kalma konusunda istekli olduğunda, örgüt adına birçok fedakarlıkta bulunabilmektedir (Bakan, 2011).

Doğan (2013), tutumsal bağlılığın temel şartlarını şekil 1'deki gibi göstermiştir. Koşullar çalışanın psikolojik durumunu etkilemekte bu da davranışlarının sürekli hale gelmesini sağlamaktadır.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif (Doğan E. Ş., 2013)

Örgütler için tutumsal bağlılığın çeşitli sonuçları vardır. Bunlar (Bakan, 2011);

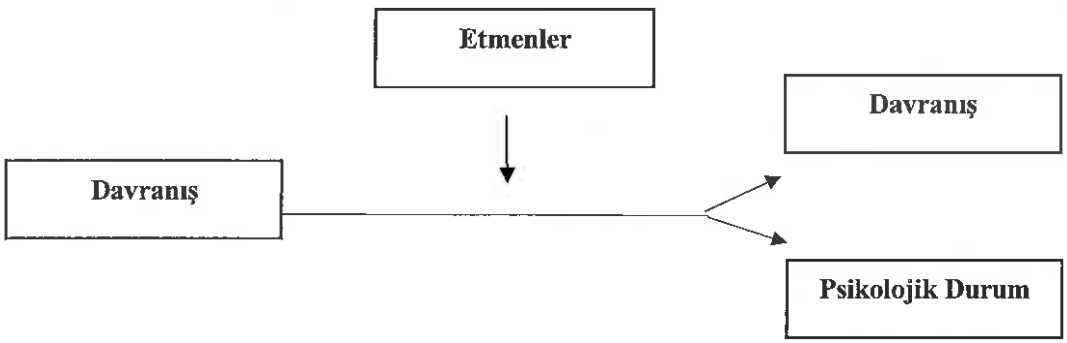
- Performans düzeyinin arttırılması,
- İşgücü devir hızının düşürülmesi,
- Üretkenliğin arttırılması,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Örgütle özdeşlenilmesi,
- Örgütün amaçlarının daha iyi kavranmasıdır.

2.3.2.Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık daha çok örgütsel davranış alanında incelenirken davranışsal bağlılık sosyal psikologlar tarafından incelenmektedir. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa vurumu olarak ifade edilmektedir (Bakan,2011).

Davranışsal bağlılık örgütten ziyade çalışanın davranışlarıyla gelişmektedir. Çalışan bir davranışını belirli etmenler sayesinde sürdürmekte ve ilerleyen zamanlarda bu davranışa bağlılığı oluşmaktadır (Saldamlı, 2009). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütten çok bireyle ilgili bir bağlılık türüdür.

Gül (2003), davranışsal bağlılık sürecini Şekil 2'deki gibi göstermiştir. Birey alışkanlık haline getirdiği ve bağlandığı davranışına karşı bu davranışı haklı çıkaran tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar sayesinde de davranışın tekrarlanma ihtimali artmaktadır.



Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Gül, 2003)

3.MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon kelimesinin kökü Latince'de hareket etmek anlamına gelen "movere" kökünden gelmektedir. Motivasyon, bir davranış değil davranışı etkileyen direkt gözlemlemesi mümkün olmayan içsel bir durumdur. Belirlenen bir hedef doğrultusunda kişiyi harekete geçiren süreç olarak tanımlanmaktadır (Uçar ve Dağlı, 2017). Motivasyon; bireyin, örgütün ve kendisinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla teşvik edilmesi ve harekete geçirilmesi sürecidir. Motivasyonun temelinde bireyin davranışını tetikleme, belirli bir amaca yönlendirme ve bunu sürdürmek vardır (Gümüş & Sezgin, 2012).

Motivasyon kavramı üç ana faktörden oluşmaktadır (Keser, 2006) ;

- Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,
- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

Örgütlerin amaçlarından biri çalışanların performansını yükseltmektir ve bu amaca ulaşabilmek için çalışanların harekete geçirilmesi, motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon çalışanların belli ihtiyaçlarının giderilmesiyle de bağlantılır. Yöneticinin çalışanları iyi analiz edip ihtiyaçlarının farkında olması motivasyonu arttırmada büyük önem taşımaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005). Her çalışanın birbirinden farklı ihtiyaçları bulunmaktadır buradan yola çıkılarak her çalışanın motive olması için farklı yollar izlenmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bunlar (Gümüş ve Sezgin, 2012);

- Herkesin ihtiyaçlarının farklı olduğu kabul edilmelidir.
- İşin gerektirdiği kişisel özelliklere uygun adayların değerlendirilip işe alınmasını sağlanmalıdır.

- Çalışanların zor amaçlara sahip olmaları ve bu yolda başarılı olup olmadıkları hakkında geri bildirim sağlanmalıdır.
- Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlanmalıdır.
- Her çalışanın ihtiyaçları birbirinden farklı olduğundan ödüllendirilmelerinin de farklı olması sağlanmalıdır.
- Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalı ve ödülleri gizli değil açık bir şekilde hakedene vermelidir.

3.2.MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışanlar çeşitli faktörlere bağlı olarak motive olmaktadır. Motivasyon teorileri de çalışanların bu faktörlerden hangilerine bağlı olarak motive olduklarını ifade etmektedir. Motivasyon sürecini açıklamak üzere geliştirilmiş teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinin başlıcaları; Maslow ihtiyaçlar teorisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG teorisi, McClelland'ın başarı güdüsü teorisidir. Süreç teorilerinin başlıcaları; Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın hakkaniyet teorisi, Locke'ın amaç teorisidir (Keser, 2006).

3.2.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde olan ve onu davranışa iten sebepleri anlamaya önem verir. Yöneticinin bu sebepleri anlaması ve onları kullanarak çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranışlara yöneltmesi ana varsayımıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012). Kapsam teorisi özünde kişinin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.

Maslow İhtiyaçlar Teorisi : Abraham H. Maslow'a göre kişinin her davranışı belli bir ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Bu ihtiyaçlar belli bir hiyerarşiye göre sıralanmıştır ve ilk kademedeki ihtiyaç giderilmeden ikinci kademedeki önem kazanmaz. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları şu şekildedir; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ve takdir edilme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006). Bu ihtiyaçlar içinden fizyolojik ihtiyaç birinci sıradadır ve bu ihtiyaç karşılanmadan bir üst ihtiyaç olan güvenlik ihtiyacı giderilmez.

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar Şekil3'te gösterilmektedir (Küçüközkan, 2015).

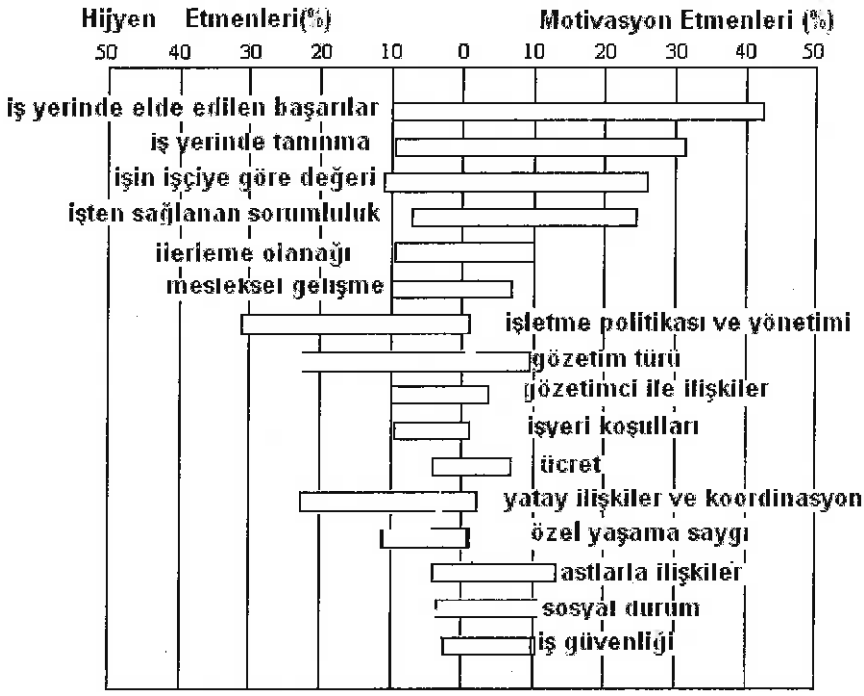


Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fizyolojik ihtiyaçlar, hayatımız boyunca devam edecek olan ihtiyaçlardır. Örneğin; açlık, susuzluk, uyku, cinsellik ve barınma gibi. Güvenlik ihtiyacı, hava koşullarından korunmak, yasal güvence aramak gibi ihtiyaçları kapsar. Örgütlerdeki sendikacılık, işten çıkarılmamaya yönelik uygulamalar bu ihtiyaçla alakalıdır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı, örgütlerin çalışanları örgüte bağlamak için yapmaları gereken spor faaliyetleri, yemek düzenlemeleri gibi unsurları kapsamaktadır. Saygı ve takdir edilme ihtiyacı, bireyin kendine saygı ve güven duyması ve başkaları tarafından beğenilme isteğiyle alakalıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireyin kendi kapasitesini doldurmasıyla alakalıdır (Alsat, 2016).

Herzberg Çift Faktör Teorisi : Herzberg'e göre çalışanı örgüte bağlayan, motivasyonunu arttıran etmenlerle, çalışanı örgütten uzaklaştıran, kötümser olmasını sağlayan etmenler birbirinden ayrılmalıdır. Örgütte belirli etmenlerin varlığı çalışanı pozitif etkilemekte fakat yokluğu nötr bir duruma sebep olmaktadır ve kötümserliğe yol açmamaktadır. Bunun aksine belirli etmenlerin yokluğu çalışanı olumsuz etkilemekte fakat varlığı çalışanı güdülememektedir. Çalışanı olumsuz etkileyen bu etmenler hijyen faktörleri, çalışanı olumlu etkileyen faktörler ise motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır (Küçüközkan, 2015).

Herzberg'in motive edici faktörler ve hijyen faktörleri ölçtüğü anket sonuçlarını Şekil 4 üzerinde görebiliriz (Acar, 2015).



Şekil 3. Herzberg Çift Faktör Teorisi (Acar, 2015)

Alderfer'in ERG Teorisi: Alderfer'in geliştirdiği teori üç ihtiyaçtan bahsetmektedir. Bunlar; varolma ihtiyacı (existence), ilişki ihtiyacı (relatedness) ve gelişme ihtiyacı (growth)dır. Bu teori ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşiye daha az önem verir. Kişi birden fazla ihtiyacını aynı anda gidermek isteyebilir. Varolma ihtiyacı kişinin fiziksel olarak yaşamını sürdürmesiyle alakalıdır. Yemek yemek, korunmak ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İlişki ihtiyacı işte veya sosyal hayatında kişinin başkaları tarafından kabul görmesi takdir edilmesiyle ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir (Keser, 2006). Bu teori Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin basitleştirilmiş halidir.

McClellandBaşarı Güdüsü Teorisi: Başarı güdüsü teorisi ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya konmuştur. David McClelland tarafından geliştirilen bu teori ihtiyaçların öğrenmeyle kazanıldığını savunmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). McClelland'a göre insan ihtiyaçları üç ana grupta toplanmıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlü olmaktır. Başarı isteğinin yüksek olması kişinin, sosyal çevresine, iş yerine veya değerlerine bağlılığını etkilemektedir. Bunun sonucu olarak da belirli bir güç elde edilecektir (Fındıkçı, 2002).

3.2.2.Süreç Teorileri

Süreç teorileri çalışanların belirli davranışları tekrar yapmasının nasıl sağlanacağı konusuyla uğraşmaktadır. Süreç teorilerinde ihtiyaçlar kişileri davranışa yönlendirmede etkili unsurlardan birisidir. Buna ek olarak dış kaynaklı unsurlar da çalışanın motivasyonu üzerinde etkilidir (Özkan, 2016).

Vroom'un Beklenti Teorisi : Vroom'un beklenti teorisi üç kavram etrafında oluşmuştur. Bunlar; beklenti, valens, araçsallıktır.

Beklenti hareket ve sonuç arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Kişi yaptığı her işin sonucunda bir ödül veya ceza olacağına inanır ve bu beklentiyle yola çıkar. Beklenti 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Kişi beklentisinin 0 olduğu noktada belirli bir eylemin belirli bir sonucu ortaya çıkarmasına inanmamaktadır. Fakat bunun aksi durumunda, eylemin bir sonucu ortaya çıkaracağına inandığı noktada, bu değer 1 olacaktır.

Valens kavramı ise, kişinin işindeki eylemlerinin olası sonuçlarına karşı vermiş olduğu olumlu veya olumsuz bir değerdir. Amaca ilişkin bir ilgisizlik söz konusuysa valens sıfır olur. Valens, belirlenen amacın beklenen değeriyle bağlantılıdır. Beklenen değer ve elde edilen değer herzaman aynı olmayabilir.

Araçsallık, kişinin ulaşmayı hedeflediği sonucun farklı ikinci bir sonuca sebep olma olasılığı hakkındaki beklentisidir. Birincil sonuçlar ikincil sonuçların elde edilmesine yol açabilir. Motivasyonun sağlanması için kişinin, birincil ve ikincil sonuçlar arasındaki ilişkinin varlığına inanması gerekir (Konur, 2006).

Adams'ın Hakkaniyet Teorisi : Adams'ın geliştirmiş olduğu bu teoriye göre kişiler kendi ödül ve emeklerini kendileriyle benzer işi yapmakta olan kişilerin ödül ve emekleriyle kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda eşitsizlik varsa kişilerin motivasyonu düşmektedir. Eşitsizlik durumu kişisel algılamayla ilgili olup ortaya çıkıp çıkmaması tamamen kişinin algısına dayalıdır. Eğer ki eşitsizlik durumu ortaya çıkarsa çalışan kendi performansını düşürerek bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Bu teoride dört ana kavram vardır. Bunlar; birey, karşılaştırma, çıktılar ve girdilerdir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Hakkaniyet teorisi çalışanın kazancının vermiş olduğu emeğe göre adil ve dengeli olması gerektiğini savunur. Adams, kişilerin eşitsizlik durumunda bazı yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Keser, 2006):

Kişi, kendi katkılarını değiştirir.

Kişi, kendi ödüllerini değiştirmeye çalışır.

Kişi, diğer kişinin ödül ya da katkılarını değiştirmeye çalışır.

Kişi, kendisiyle kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.

Kişi, savunma mekanizmaları geliştirir.

Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır.

Locke Amaç Teorisi: Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi kişilerin belirlemiş oldukları amaçların onların motivasyonunu etkilediğini savunmaktadır. Belirlenen amaç ne kadar ulaşılması zor olursa kişi o amaca ulaşmak için o kadar fazla performans gösterecektir ve bu oranda motive olacaktır. Zor amaçlara sahip kişiler kolay ve ulaşılabilir amaçlara sahip kişilere oranla daha fazla motive olmaktadır. Kişinin kendini amaca adaması da amacın zor olması kadar önemlidir. Amaca adanmayı kolaylaştıran üç etken vardır. Bunlar; dış etkiler, iç etkiler ve etkileşim faktörlerinin etkileridir (Erdem, 1998).

3.3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan davranışları karmaşık ve kişiden kişiye farklılık gösterdiği için motivasyon hakkında genel ilkeler belirlenmesi zordur. İnsan davranışları değiştiği gibi işletmeden işletmeye de tatmin sağlayacak unsurlar değişmektedir. Bu sebeple yönetici bir işletmede uygulamış olduğu yöntemlerle motivasyonu arttırmış olsa da bu onun her işletmede başarılı olacağı anlamına gelmez (Alsat, 2016).

Literatürde motivasyonu arttırıcı faktörler genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel olarak üç bölümde incelenmiştir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

3.3.1.Ekonomik Faktörler

Ücret: Çalışan yaşamını sürdürebilmek için belli bir gelire ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple ücret çalışma amaçları içinde büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu ücretin tek başına motivasyonu sağlamakta yeterli olmadığı görülmüştür. Ücret çalışanın satın alma gücünü doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın motivasyonunda küçümsenemeyecek bir katkısı vardır. Çalışanların almış oldukları ücret toplum içindeki statülerini de doğrudan etkilemektedir. Ayrıca çalışanlar örgütün kendileri hakkında ne düşündüğünü de ücrete bağlı olarak tahmin etmektedirler. Eğer çalışan kendisiyle aynı işi yapan kişilerle ücretini kıyasladığında memnun kalıyorsa ve hakkı olanı aldığını düşünüyorsa motivasyonu artmaktadır (Keser, 2006).

Prim: Çalışanların almış oldukları ücrete ek olarak, onları verimli ve daha çok çalışmaya teşvik edici ek ücretlere prim denilmektedir. Prim hesaplanırken zaman ve parça başına prim kriterleri uygulanmaktadır. Primli ücret çalışanları daha hızlı olmaya yönlendirdiğinden kalitenin düşmesi, iş kazaları gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu sebeple prim sistemi uygulayan işletmelerin, sistemde oluşabilecek sıkıntıları en aza indirmesi gerekmektedir. Prim uygulanırken dikkat edilmesi gereken unsurlardan bir diğeri ise her çalışana performansına bağlı olarak adil bir değerlendirme yapılması gerektiğidir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Ekonomik Ödüllendirme: Parasal ödüller çalışanları örgüte bağlar ve performanslarının artmasına sebep olur. Böylece örgütsel verimlilik artar. Ekonomik ödüller bazı koşullarda işe yarar. Bu koşullar şunlardır (Gözüm, 2017);

- Verilen ödül, çaba harcamaya değer bulunmalı ve ekstra çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konulan ekstra performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir.

3.3.2.Psiko Sosyal Faktörler

Terfi İmkanları: Çalışanların temel amaçlarından birisi de çalıştıkları örgütte iyi bir konuma gelebilmektir. Çalışanlara terfi imkanı sunulması onların daha iyi ve verimli iş yapmasını sağlayacaktır. Sürekli aynı pozisyonda çalışıyor olmak bireye kendini yetersiz hissettirecektir. Bu sebepten çalıştığı pozisyonda deneyim kazanmış olanlara terfi hakkı sunulması bireyin çalışma arzusunu arttıracaktır (Duruhan, 2016).

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler: Çalışan günün büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Bu sebeple çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Çalışanın iş arkadaşlarıyla iyi anlaşıyor olması onu pozitif yönde etkileyecek tatmin düzeyini arttıracaktır. Kurulan arkadaşlık bağı güçlü olursa çalışan işi sevmese bile arkadaşları için işe gitmek isteyecektir. Tam tersi eğer ki çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki kurulmadıysa işi sevse dahi işe isteksiz gidecek ve bunun sonucunda tatminsizlik oluşacaktır (Keser, 2006).

Yetki ve Sorumluluk Devri: Yetki devri örgütlerdeki yöneticilerin kendi yetkilerinden bir kısmını altında çalışanlara vermesidir. Yetki devri çalışanın alanını genişletmekte ve sorumluluğunu arttırmaktadır. Başarısız olunduğu durumda yetki devri geri alınabilir. Yetki devri sayesinde bir kişi tarafından yapılacak olan iş bölünmekte bu da verimliliği olumlu etkilemektedir. Yetki devri konusunda en büyük engel yöneticinin kendisidir. Çalışanların yetkinliğinden korkan yönetici yetkisini devretmek istemeyebilir. Yetki devri sağlandığı sürece çalışanların sorumluluğu ve buna bağlı olarak motivasyonları da artacaktır (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012).

3.3.3.Örgütsel-Yönetsel Faktörler

Amaçlara Göre Yönetim: Amaçlara göre yönetim anlayışında çalışanlar ve yönetim, örgütün amaçlarını beraber belirlemektedir. Performansın ne şekilde değerlendirileceğini bu amaçlar belirlenirken öğrenen çalışanın motivasyon seviyesinin artması beklenmektedir. Bu yönetim sistemiyle örgüt amaçları ve çalışanların amaçları arasında bir uyum sağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütün etkinliği ve çalışanların tatmininin artması öngörülmektedir. Amaçlara göre yönetim sistemi tüm çalışanları birlik içinde, aynı amaç doğrultusunda birleştirmeyi amaçlamaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012).

İş Güvencesi: Örgütün çalışanlara iş garantisi sağlaması, çalışanların örgüte bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktadır. Çalışanların gelecek, işini kaybetme, geçim kaynağını kaybetme, bakmak zorunda olduğu kişilere karşı yapması gerekenleri yapamama korkularına karşı örgütlerin çalışana iş güvencesi sağlıyor olması, çalışana kendini güvende hissettirecektir. Bunlara ek olarak çalışanın kimlerle, nasıl çalışacağını biliyor olması da kendine güvenini arttıracaktır. Bunların aksine güvensizliğin ve belirsizliğin hakim olduğu bir örgütteki çalışanın, çalışma isteği azalacak ve motivasyonu düşecektir (Duruhan, 2016).

Geri Besleme: Çalışanların performansları hakkında bilgi alması, kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Performansıyla ilgili bilgi alan çalışan, örgüt içinde kendisine ilgi gösterildiğini, değer verildiğini hissetmektedir. Kendini değerlendirme fırsatı yakalaması ve örgüt içinde değerli hissetmesi çalışanın performansının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Yönetici tarafından çalışana verilen geri besleme iki amaca dayanmaktadır. Bu amaçlardan birincisi çalışanın performansını kabullenmek ve bu performansı pekiştirmek, diğeri ise çalışanın davranışlarını düzeltmek ya da değişim için onu yönlendirmektir (Gözüm, 2017).

4.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYONLA İLGİLİ TÜRKİYE'DE DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilgili literatür taraması yapıldığında birçok kaynağa ulaşılmaktadır. Bu konuların beraber işlendiği araştırmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bu çalışmaların geneline bakıldığında değişkenler arasındaki ilişkileri şu şekilde özetleyebiliriz;

Yapılan araştırmaların bazılarında dönüşümcü liderlik-örgütsel bağlılık arasında, pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, dönüşümcü liderlik davranışı sergiliyor olması çalışanların örgüte karşı bağlılığını arttırmıştır (Bağdoğan ve Sarpbalkan, 2017, Parsehyan, 2014, Söylemez, 2014, Akça, 2012). Yapılan bir çalışmada ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışını düşük olarak gördüğü ortaya çıkmış ve bunun sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır (Kaya, 2015).

Motivasyon ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde çalışmanın sonucu olarak motivasyon ve dönüşümcü liderliğin birbirini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

Motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışmalara bakıldığında, bu iki değişkenin birbirini pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Uyar, 2015, Bilge, Bal ve Gönlügür, 2015, Zeynel, 2014, Ünal, 2014).

Tablo 1. Türkiye'de Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar

NO	KONU	ARAŞTIRMACI	ARAŞTIRMA TÜRÜ-YIL	DEĞİŞKENLER
1	Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma	Bilge Akça	Doktora Tezi-2012	Dönüşümcü Liderlik İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti Örgütsel Adalet
2	Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma	Esra Zeynel	Doktora Tezi-2014	Motivasyon İş Tatmini Örgütsel Bağlılık

3	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama	Beste Gökçe Parsehyan	Doktora Tezi-2014	Etkileşimci Liderlik Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık Örgüt Kültürü
4	Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi	Tuba Yılmaz	Yüksek Lisans Tezi-2011	Örgütsel Bağlılık Motivasyon
5	Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde Bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)	Huriye Ünal	Yüksek Lisans Tezi-2014	Örgütsel Bağlılık Motivasyon
6	Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi	Zeliha Yasemin Söylemez	Yüksek Lisans Tezi-2014	Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık
7	Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon	Gülistan Uyar	Yüksek Lisans Tezi-2015	Örgütsel Bağlılık Motivasyon
8	Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	İlker Kırsoy	Yüksek Lisans Tezi-2015	Öğrenen Liderlik Örgütsel Bağlılık Motivasyon
9	İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki	Selma Kaya	Yüksek Lisans Tezi-2015	Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık
10	Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi	Mahmut Akbolat Oğuz Işık Ali Yılmaz	Makale-2013	Dönüşümcü Liderlik Motivasyon Duygusal Bağlılık
11	İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması	Hürriyet Bilge Vedat Bal Aslı Gönlügür	Makale-2015	Motivasyon Örgütsel Bağlılık
12	Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı	Selver Yıldız Bağdoğan Damla Sarpbalkan	Makale-2017	Örgütsel Bağlılık Dönüşümcü Liderlik

5.TÜRKİYE'DE EĞİTİM SİSTEMİ, OKUL MÜDÜRLÜĞÜ VE KADIN MÜDÜRLERİN YERİ

5.1. TÜRKİYE'DE EĞİTİM SİSTEMİ

Eğitim kişinin doğumundan başlayıp ölümüne kadar devam eden bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde politik, sosyal, bireysel ve kültürel birçok durumu barındırmaktadır. Günümüz gelişen dünyasında bireysel beceri ve yetenekler eğitimde büyük önem arz etmektedir (Yürek, 2017). Uzun bir süreci ve birçok boyutu olan eğitimin tanımını yapmak oldukça zordur.

Eğitim, toplumun birçok unsurunu belirleyen bir faktördür. Bunların içinde; görgü, kültür, bilgi, refah, kalkınmışlık düzeyi gibi unsurlar sayılabilir. Gelişmiş ülkelerin eğitim seviyelerine bakıldığında hep yüksek eğitim düzeyleriyle karşılaşırız. Bu da eğitimin gelişmişlik düzeyiyle doğrudan bir bağlantısı olduğunu gösterir (Derin, 2016). Kişinin aldığı eğitim yalnızca kendisini geliştirmekle kalmayıp, bu eğitimin çıktıları toplumun gelişmesinde büyük önem arz etmektedir. Okul, formal bir örgüttür. Formal örgütler belirli bir amaç uğruna, bilinçli bir şekilde kurulurlar. Eğitim sisteminde okulun temel görevi ise, öğrencilere belirli davranışlar kazandırarak onların topluma faydalı olmasını sağlamaktır (Memişoğlu ve İsmetoğlu, 2013).

Ülkemiz eğitim sisteminde seneler içinde birçok değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklerden sonuncusu 4+4+4 eğitim sistemidir. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış ve olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

"11/04/2012 tarihli ve 28261 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelikte yapılan değişiklik sonucu (MEBY, 2012):

- Zorunlu eğitim 4 yıl süreli ilkokul, 4 yıl süreli ortaokul ve 4 yıl süreli lise eğitimini kapsamaktadır.
- İlkokullar ve ortaokullara ilköğretim veya ilköğretim kurumları, liselere ise ortaöğretim veya ortaöğretim kurumları denilmeye devam edilecektir.
- Veliler, okul yönetimleri ve mülkî amirler ilköğretim öğrencilerinde olduğu gibi ortaöğretim öğrencilerinin de okula devamını sağlamakla yükümlüdürler.

- 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı için, 30 Eylül 2012 tarihi itibariyle 66 ayını tamamlayan tüm çocukların okul kayıt işlemleri e-okul sistemi üzerinden merkezî olarak yapılacaktır.
- 60-66 ay arasındaki çocukların ise velisinin yazılı isteği ile gelişim yönünden hazır olduğu anlaşılanların ilkokula devamları sağlanacaktır. Diğer öğrenciler okul öncesi eğitime yönlendirilecektir.
- Ayrıca, okul öncesi eğitimde 48-60 ay arası çocuklar için 2013 yılı sonuna kadar belirlenmiş olan yüzde 100 okullaşma hedefi devam edecektir.
- Okul öncesi eğitim için 30 Eylül 2012 tarihi itibariyle 37-66 ay arasındaki çocukların anaokulunda veya uygulama sınıflarında, 48-66 ay arasındaki çocukların ise anasınıflarında eğitim almaları sağlanacaktır.
- İlköğretimi tamamlayan öğrencilere diploma verilmeyecek, 12 yıllık zorunlu eğitim sonunda ortaöğretim diploması verilecektir.
- 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında 8. sınıfta okuyan öğrencilerden Seviye Belirleme Sınavı (SBS) sonuçlarına göre öğrenci alan ortaöğretim kurumlarından herhangi birine yerleşemeyen öğrenciler ile bu sınava katılmayan öğrencilerin tamamının tercihleri doğrultusunda ortaöğretim kurumlarına kayıt yapmaları sağlanacaktır.
- Yatılı ilköğretim bölge okullarının yatılı kısımlarında sadece ortaokul (5, 6, 7 ve 8. sınıf) öğrencileri yatılı olarak kalacaktır. İlkokul öğrencilerinin ise köy okullarında veya taşımalı olarak diğer ilkokullar ile yatılı ilköğretim bölge okullarında gündüzlü olarak öğrenimlerine devam etmeleri için gerekli tedbirler alınacaktır.
- 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında ilköğretim 4. sınıfta okuyan ve bir üst sınıfa geçen öğrencilerin 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında ortaokul 5. sınıfa kayıtları e-okul sistemi üzerinden yapılacaktır. Ancak 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında eğitim öğretime başlamış olan imam hatip ortaokullarına devam etmek isteyen 5. sınıf öğrencilerinin kayıtları bu okullara yapılacaktır."

5.2. TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLÜĞÜ

Okul yöneticileri, yani müdürler, okulda karar verme, işleri kolaylaştırma ve okul içindeki değişimi, gelişimi başlatan uzman kişiler olmalıdır. Müdürlerin okulda birçok görevi bulunmaktadır, bunların başında, öğrenci işleri, personel işleri gelirken okul içerisindeki çatışmalarda orta yolu bulmak ve moral yükseltmek de görevleri arasındadır. Günümüzde yaşanan birçok gelişmeyle beraber müdürlerden beklenti de artmaktadır. Müdürlerin okulda görev yapan kişileri yönetebilmesi için öncelikle kendini yönetebiliyor olması gerekir. Bunun için ise hizmet sırasında ve öncesinde çok iyi yetiştirilmiş olması gerekir (Balyer ve Gündüz, 2011). Tarihsel olarak bakıldığında, müdürün temel görevi okulu yönetmek, vizyon ve misyonu uygulamaktır. Toplumda yaşanan küreselleşme, nüfus, ülkeler arası öğrenci hareketliliği gibi durumlar okullarda vizyon, misyon yapısını etkilemektedir (Balyer, 2012). Dünyada yaşanan değişimler ve yenilikler okul müdürlerinin görevde başarılı olma şartlarını da değiştirmiş, üzerlerindeki sorumluluğu arttırmıştır.

Günümüz okullarında birçok rolü üstlenecek müdürler gerekmektedir. Buna göre müdürlerde bulunması gereken özellikler şu şekildedir (Korkmaz, 2005);

- Hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracağını anlayan,
- Olumlu değişikliği sağlamak için öğretmenler ile nasıl çalışacağını bilen,
- Öğretmenlere öğrenim ile ilgili uygulamalarında destek veren.

"Milli Eğitim Bakanlığı'nın sitesinde yayınlanmış olan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurum Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Taslağı'na göre yöneticilik için sınava başvuru ve atama şartları aşağıdaki gibidir (MEBY, 2018):

- Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,
- Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek,
- Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,
- Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük sınavı için en az sekiz yıl öğretmenlik, iki yıl müdür yardımcılığı veya müdür yetkili öğretmenlik

yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl öğretmenlik yapmış olma şartı aranır. Aday öğretmenlikte geçen süreler hesaba katılmaz.

- Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle son dört yıl içinde; adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme ve daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, şartları aranır.
- Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.
- Yazılı sınav, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce ihtiyaca binaen Eylül ayında merkezî sistemle yapılır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır.
- Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalarda; her ilde ilan edilen eğitim kurumu yöneticiliği sayısının üç katı kadar aday, yazılı sınavda başarılı olmak kaydıyla puan üstünlüğüne göre sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılır. Birden çok eğitim kurumu için sözlü sınava çağrılan adaylar, tek bir sözlü sınava tabi tutulur.
- Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si esas alınarak atama puanı belirlenir.
- Eğitim kurumu müdür yardımcılığına yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanının %70'i ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %30'u esas alınarak atanma puanı belirlenir.
- İller, boş eğitim kurumu yöneticiliklerini tüm adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde ilan eder. Adayların hesaplanan atama puanları ilan edilir."

5.3. TÜRKİYE'DE İŞ HAYATINDA KADIN MÜDÜRLERİN YERİ VE ÖNEMİ

Kadın ve erkek eşitliğinin toplumdaki yeri sürekli tartışılmaktadır. Son yıllarda kadının iş hayatındaki ağırlığı gittikçe artmakla beraber yönetici pozisyonlarında istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Bu konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmış ve yükselmeyi engelleyen birçok neden bulunmuştur. Kadınların mesleklerinde yükselememe sebepleri şu şekilde sıralanmıştır (Aksu, Çek ve Şenol, 2013);

- Toplumsal önyargılar,
- Aile içi sorumluluklar,
- Örgüt kültürü,
- Fırsat eşitliğinin olmayışı,
- Algı,
- Cinsel kalıp yargıları,
- Cinsiyet ayrımcılığı.

Toplumda kadınların yöneticiliği iyi yapamayacağına dair önyargılar vardır. Buna sebep olarak kadınların çalışmak istemeyeceği, erkekler kadar işine bağlı olmayacağı veya dayanıklılıklarının düşük olduğu, iş saatleri dışında çalışmayacakları, karar almada zorluk yaşayacakları ve duygusallıkları öne sürülmektedir (Çelikten, 2004). Bu önyargılar dışında çevremizde gözlemleyebileceğimiz, günlük hayatta kadına yüklenen görevler de kadınları yöneticilik bir kenara çalışma hayatından dahi uzaklaştırmaktadır. Annelik, ev sorumluluğu gibi yalnızca kadına yıkılan görevler kadının sorumluluklarını artırmakta işini zorlaştırmaktadır.

Kadınların yöneticilik pozisyonu yolunda karşılaştıkları bu sorunların çoğu, Milli Eğitim'e bağlı okullarda görev yapan kadın müdürleri de etkilemektedir.

Baştuğ ve Çelik'in (2011) yaptığı araştırmada, kadın müdürlerin sayısının artırılabilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlardan bazıları;

- Kadın öğretmenlerin yönetici olmalarını engelleyen etkenler araştırılarak bu faktörler ortadan kaldırılabilir
- Her okulda kadın yönetici kadrosu açılabilir
- Yöneticiliğin cazip hale gelebilmesi için yönetici ücretlerinde iyileştirmeler yapılabilir,

- Toplumun kadının çalışma hayatında yer almasına karşı geliştirdiği olumsuz tutumun ortadan kalkması için bu konuda bilinçlendirici çalışmalar yapılabilir,
- Öğretmenlerin yönetim alanında yüksek lisans yapmaları teşvik edilebilir ve desteklenebilir
- Öğretmen, müdür ve müfettişlere kadın yöneticilere yönelik tutumları konusunda bilinçlendirme seminerleri düzenlenebilir.

6.ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırmanın bu bölümünde, kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinde motivasyonun aracı rolünü belirlemeye yönelik uygulanan araştırmanın modeli, yöntemi, değişkenleri ve hipotezlerine yer verilmektedir.

6.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi ve motivasyonun bu ilişkideki aracı rolü araştırılmıştır.

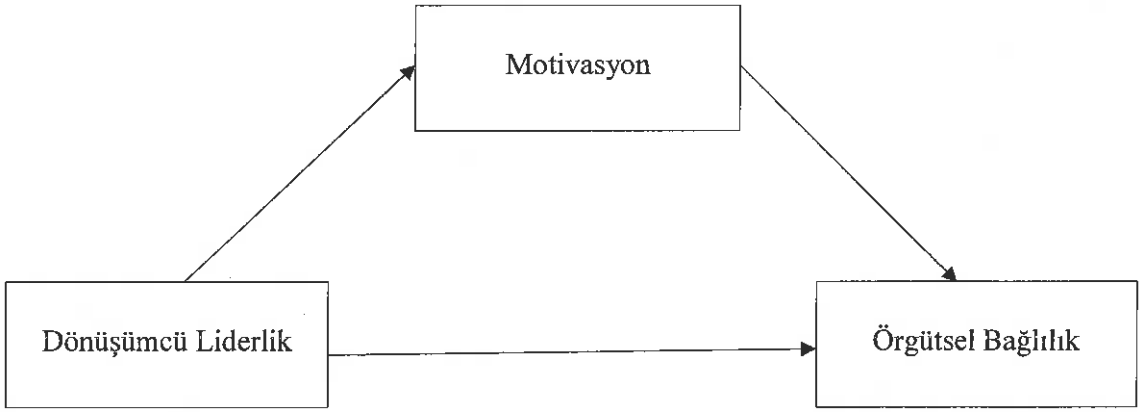
Araştırmanın amacı yönünde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H_1: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide motivasyonun aracı etkisi vardır.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişken ve motivasyon aracı değişken olarak belirlenmiş ve buna göre aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur (Şekil 5).



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Aracı değişkenin görevi bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene iletmek, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemekte ve aracı değişken de bağımlı değişkene bu etkiyi iletmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

6.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beylikdüzü, Büyükçekmece, Çatalca ve Silivri ilçelerindeki çeşitli anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise tür ve kademelerindeki resmi okullarda kadın müdüre bağlı olarak görev yapan 913 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise evrenden "Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi" ile belirlenmiş olan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Toplamda 500 adet anket okullara dağıtılmış olup 300 adet geri dönüş olmuş bu anketlerden 10 tanesi normal dağılımı güçleştirebileceği sebebiyle analize dahil edilmemiştir.

6.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmaya dahil olan öğretmen ve müdürlerin sorulara doğru ve içten bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan okullarda çalışan öğretmenlerin İstanbul bölgesinde kadın müdür tarafından yönetilen tüm okulları temsil ettikleri varsayılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliği, kullanılan anket formundaki soruların güvenilirliği ile sınırlıdır.

Araştırma sonuçları, Türkiye'de kadın müdürler tarafından yönetilen tüm eğitim kurumlarını yansıtmamaktadır. Araştırma sonuçları, İstanbul ilindeki kadın müdürler tarafından yönetilen öğretmenler ile sınırlıdır.

6.4.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yapılan araştırmada ölçme aracı olarak demografik bilgi formu, dönüşümcü liderliği ölçmek üzere Avolio ve Bass (1994) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek üzere Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, motivasyonu ölçmek üzere Mottaz J. Clifford(1985) tarafından oluşturulan motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada örneklemi oluşturan öğretmenlerin demografik bilgilerini ölçmek amacıyla "cinsiyet, meslekteki görev süresi, eğitim durumu, bulunulan okuldaki görev süresi" bilgilerinin yer aldığı bir demografik bilgi formu kullanılmıştır.

6.4.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Araştırmada dönüşümcü liderliği ölçmek için Avolio ve Bass tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 1998 yılında Emin Karip tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Uygulanan ölçek Yalçın'ın "Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı" adlı çalışması baz alınarak hazırlanmıştır (Yalçın S. , 2016).

Liderlik ölçeği toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte liderliğin dört boyutu sırasıyla incelenmiştir. Bu boyutlar; idealize edilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş etkidir. Kullanılan ölçek 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Katılımcılara her bir soru için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum seçenekleri sunulmuştur. Ölçeğin 1,2,3,4,5,6. sorusunda idealize edilmiş etki (karizma) boyutu, 7,8,9,10,11. sorularında ilham verici motivasyon boyutu, 12,13,14,15,16. sorularında entelektüel uyarım boyutu, 17,18,19,20. Sorularında ise bireyselleştirilmiş ilgi boyutunu ölçen sorular sorulmuştur.

6.4.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan ölçek Sarpbalkan'ın "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma" adlı çalışması baz alınarak hazırlanmıştır (Sarpbalkan, 2017).

Örgütsel bağlılık ölçeği toplamda 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte örgütsel bağlılığın üç boyutu sırasıyla incelenmiştir. Kullanılan ölçek 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Katılımcılara her bir soru için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum seçenekleri sunulmuştur. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır. Ölçeğin ilk 7 sorusu duygusal bağlılıkla ilgili, daha sonraki 5 soru devam bağlılığıyla ilgili ve geri kalan 4 soru da normatif bağlılıkla ilgili sorulardır.

6.4.3.Motivasyon Ölçeği

Araştırmada motivasyonu ölçmek için Mottaz J. Clifford tarafından oluşturulan motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin dilimize çevirisi Dündar, Özkutlu ve Taşpınar tarafından yapılmıştır. Uygulanan ölçek Duruhan'ın "Türkiye'de Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri" adlı çalışma baz alınarak hazırlanmıştır (Duruhan, 2016).

Motivasyon ölçeği toplamda 2 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden ilk 9'u içsel motivasyonu, geri kalan 15'i ise dışsal motivasyonu ölçmektedir. Kullanılan ölçek 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Katılımcılara her bir soru için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum seçenekleri sunulmuştur.

6.5.VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Örnekleme dahil edilen okullarda çalışmakta olan öğretmenlere ölçeklerle ilgili bilgiler verilerek uygulanmıştır. Ölçekler okullara bırakılmış ve bir hafta sonra toplanmıştır. Araştırmacı, okulların hepsine öğretmen sayısı dikkate alınarak ölçek götürmüş ve bu ölçekleri müdür veya müdür yardımcısına teslim etmiştir. Ölçeklerin toplanması yaklaşık 2 ay sürmüştür.

6.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 2'ye bakıldığında, katılımcıların cinsiyet, mesleki deneyim, eğitim durumu ve görev yaptıkları okuldaki görev sürelerine ait veriler görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	209	72,1
	Erkek	75	25,9
	Boş	6	2,1
Mesleki deneyim	1-5 yıl	95	32,8
	6-10 yıl	81	27,9
	11-15 yıl	47	16,2
	16-20 yıl	28	9,7
	21 yıl ve üzeri	34	11,7
	Boş	5	1,7
Eğitim durumu	Lisans	220	75,9
	Yüksek Lisans	63	21,7
	Doktora	2	0,6
	Boş	5	1,8
Görev yapılan okuldaki görev süresi	1-5 yıl	219	75,5
	6-10 yıl	50	17,2
	11-15 yıl	13	4,5
	16 yıl ve üzeri	3	1,0
	Boş	5	1,7
	Toplam	290	100,0

6.6.1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi

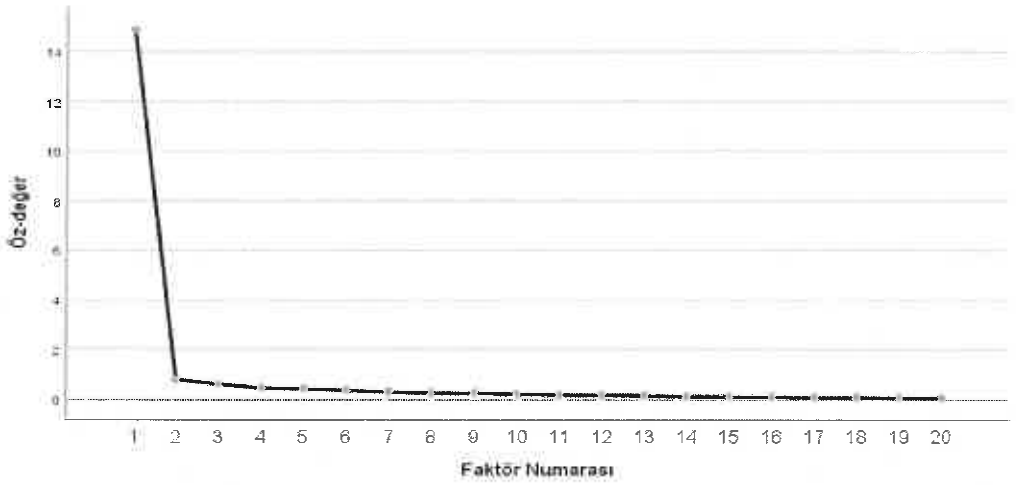
Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin geçerliğinin incelenmesi açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanarak ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenirliği belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinin dayandığı bazı varsayımlar vardır. Bunlar; örneklem sayısının yeterli sayıda olması ve verilerin faktör analizine uygunluğu şeklinde sıralanabilir. Barttles Küresellik Testi ve KMO değeri hesaplanarak bu varsayımlar test edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,97
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	7489,71
	Sd	276
	p	<0,001

Tablo incelendiğinde KMO değerinin 0,97 olarak hesaplandığı görülmektedir. KMO değerinin 0,70'den yüksek olması faktör analizi için yeterli örneklem sayımızın olduğunu göstermektedir. Bu değerin 0,50'den düşük olduğu durumlarda faktör analizine devam edilmemesi gerekir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesinde Barttles Küresellik Testi kullanılmaktadır. Barttles Küresellik Testi ile hesaplanan *p* anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumu; faktör analizine dahil edilecek maddeler arası ilişkilerin olduğu matrisin, ilişkilerin olmadığı birim matrisinden farklı olduğunu, sonuç olarak verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Can, 2013). Hesaplanmış olan KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu, Bartlett Küresellik Testi ile elde edilen *p* anlamlılık değeri ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.



Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği

Gerekli varsayımlar karşılanıp daha sonra açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'den büyük tek faktörün oluştuğu gözlenmiştir. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde ikinci noktadan sonra oluşan eğimin bir plato oluşturduğu gözlenmiştir (Şekil 6). İkinci faktörle beraber sonraki faktörlerin öz-değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansa katkılarının sınırlı düzeyde bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin tek boyutlu olmasına karar verilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı

Maddeler	Ortak Faktör Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü	Öz-değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
L1	0,70	0,82	0,84			
L2	0,58	0,74	0,76			
L3	0,54	0,71	0,73			
L4	0,69	0,81	0,83			
L5	0,78	0,87	0,88	14,87	74,36	0,98
L6	0,80	0,88	0,90			
L7	0,75	0,85	0,86			
L8	0,84	0,90	0,91			
L9	0,76	0,86	0,87			

L10	0,77	0,86	0,88
L11	0,83	0,90	0,91
L12	0,65	0,79	0,81
L13	0,78	0,87	0,88
L14	0,77	0,86	0,88
L15	0,79	0,88	0,89
L16	0,78	0,87	0,89
L17	0,74	0,84	0,86
L18	0,76	0,86	0,87
L19	0,81	0,89	0,90
L20	0,75	0,85	0,87

Tablo incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği maddelerinin faktör yük değerlerinin 0,73-0,91 aralığında değerler aldığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin orijinal yapısı dört boyutludur fakat bu çalışmada ölçeğin dört boyutlu orijinal yapısının korunamadığı anlaşılmıştır. Tek faktörlü ölçeğin öz-değeri 14,87; açıkladığı varyans ise %74,36'dır.

Ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,70'den büyük olmalıdır. 0,70 değerinden düşük katsayılar ölçeğin güvenirliğinin zayıf olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2005). Bu araştırmada, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,98 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

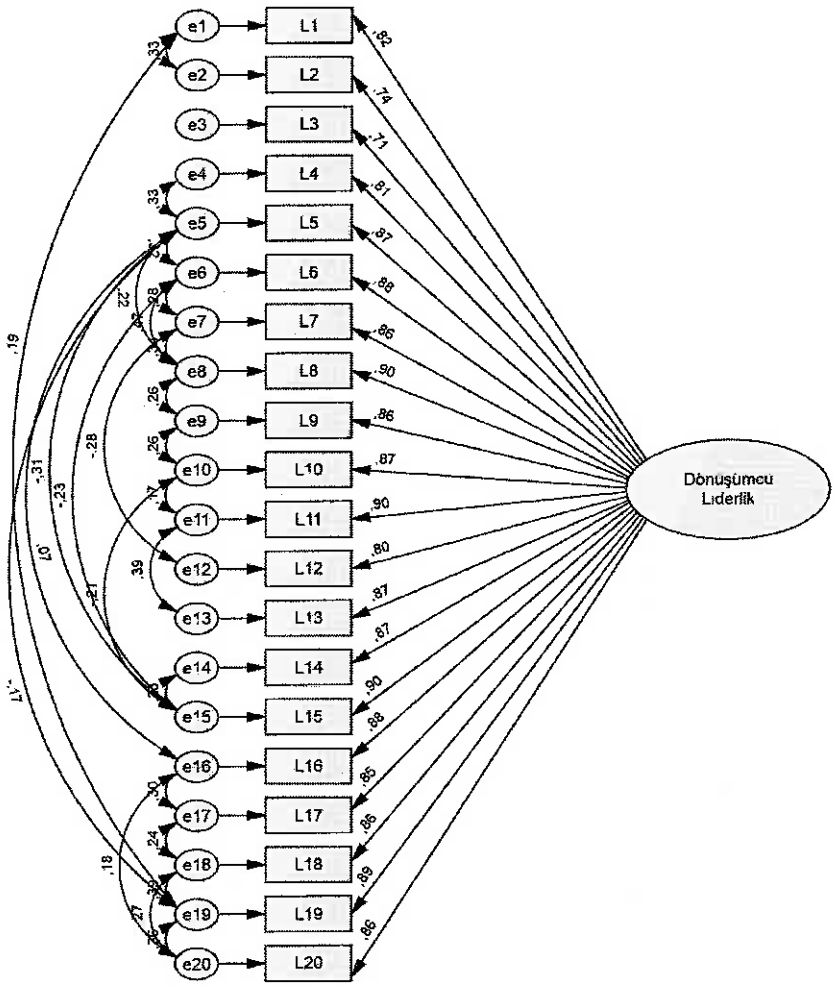
Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonucu keşfedilen tek faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sayesinde önceden belirlenmiş bir yapının toplanan veriler ile uyumu test edilebilir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu, & Şekercioğlu, 2012). Bu çalışmada, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin tek faktörlü yapısının elde olan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir. Daha iyi uyum değerlerine sahip olunması için, DFA sonucunda elde edilen modifikasyon indeks değerleri incelenip aynı gizil değişken altında yer alan gözlenen değişkenlerin hata değerleri arasında olan bazı korelasyonlar serbest bırakılmıştır (Şekil 7). Tek faktörlü

modelin uyum değerleri ve bu modeli test etmek için kullanılmış olan uyum ölçütleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,95	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,03	İyi uyum	
CFI	≥ 0,96	0,90-0,95	0,96	İyi uyum	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,87	Kabul edilebilir	Tanaka ve Huba, 1985;
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,81	Kabul edilebilir	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Tablo incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve uyum iyiliği değerlerinin uyum kriterlerini karşıladığı görülmüştür. Ölçeğin tek faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve tek faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri DFA sonucunda 0,71-0,90 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen tek faktörlü model Şekil 7'de gösterilmiştir. Modelde gösterilmiş olan yol katsayılarının tümü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,01).



Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, $\chi 2=427,77$; sd=145; $p<0,001$

6.6.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliğinin incelenmesi açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanarak ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenirliği belirlenmiştir.

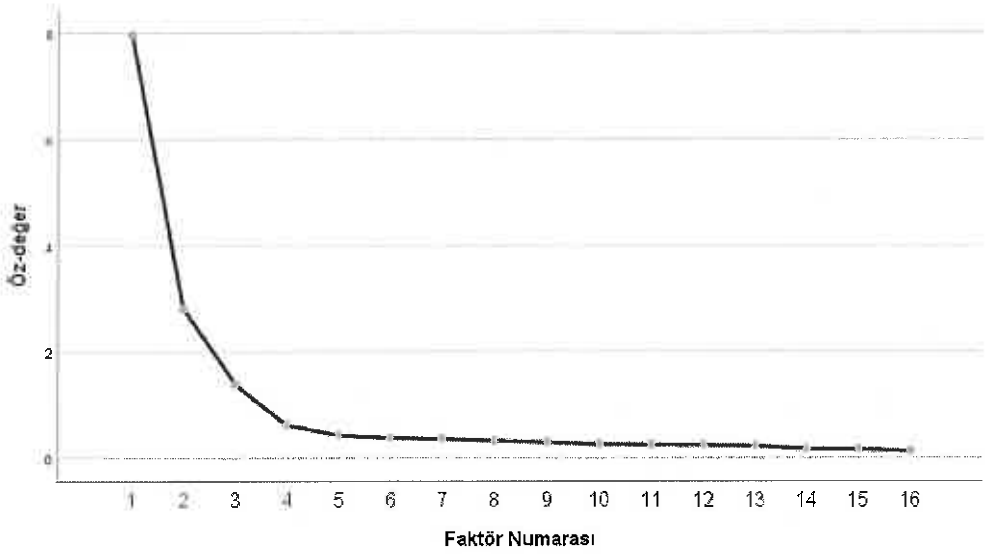
Açımlayıcı faktör analizinin dayandığı bazı varsayımlar vardır. Bunlar; örneklem sayısının yeterli sayıda olması ve verilerin faktör analizine uygunluğu

şeklinde sıralanabilir. Barttles Küresellik Testi ve KMO değeri hesaplanarak bu varsayımlar test edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,92
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	3830,41
	Sd	120
	p	<0,001

Tablo incelendiğinde KMO değerinin 0,92 olarak hesaplandığı görülmektedir. KMO değerinin 0,70'den yüksek olması faktör analizi için yeterli örneklem sayımızın olduğunu göstermektedir. Bu değerin 0,50'den düşük olduğu durumlarda faktör analizine devam edilmemesi gerekir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesinde Barttles Küresellik Testi kullanılmaktadır. Barttles Küresellik Testi ile hesaplanan *p* anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumu; faktör analizine dahil edilecek maddeler arası ilişkilerin olduğu matrisin, ilişkilerin olmadığı birim matrisinden farklı olduğunu, sonuç olarak verilerin faktör analizine uygun olunduğunu göstermektedir (Can, 2013). Hesaplanmış olan KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu, Bartlett Küresellik Testi ile elde edilen *p* anlamlılık değeri ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.



Şekil 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği

Gerekli varsayımlar karşılanıp sonra açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'den büyük üç faktörün oluştuğu gözlenmiştir. Ayrıca, öz-değer faktör grafiğinde dördüncü noktadan sonra oluşan eğimin bir plato oluşturduğu gözlenmiştir (Şekil 8). Dördüncü faktörle beraber sonraki faktörlerin öz-değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansa katkılarının sınırlı düzeyde bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin üç boyutlu olmasına karar verilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı

Maddeler	Madde Ortak Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü		
			Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
B1	0,78	0,846	0,86		
B2	0,81	0,861	0,86		
B3	0,79	0,836	0,86		
B4	0,83	0,875	0,87		
B5	0,83	0,874	0,88		
B6	0,76	0,824	0,85		
B7	0,69	0,757	0,78		
B8	0,70	0,655		0,71	
B9	0,71	0,714		0,83	
B10	0,77	0,787		0,82	
B11	0,74	0,765		0,81	
B12	0,72	0,722		0,75	
B13	0,75	0,739			0,76
B14	0,76	0,754			0,81
B15	0,76	0,785			0,77
B16	0,78	0,778			0,82
Öz-değer			7,97	2,81	1,39
Açıklanan Varyans (%)			49,79	17,54	8,66
Cronbach Alfa			0,95	0,89	0,89

Tablo incelendiğinde, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin orijinal yapısında olduğu gibi ilk B1-B7 arası maddelerin duygusal bağlılık, B8-B12 arası maddelerin devam bağlılığı ve B13-B16 arası maddelerin ise normatif bağlılık boyutu altında yer aldığı anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında yer alan maddelerin faktör yük değerleri sırası ile 0,78-0,88; 0,71-0,83 ve 0,76-0,82 arasında değişken değerler almıştır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının toplam varyansa katkıları sırası ile %49,79; %17,54 ve %8,66 olarak hesaplanmıştır.

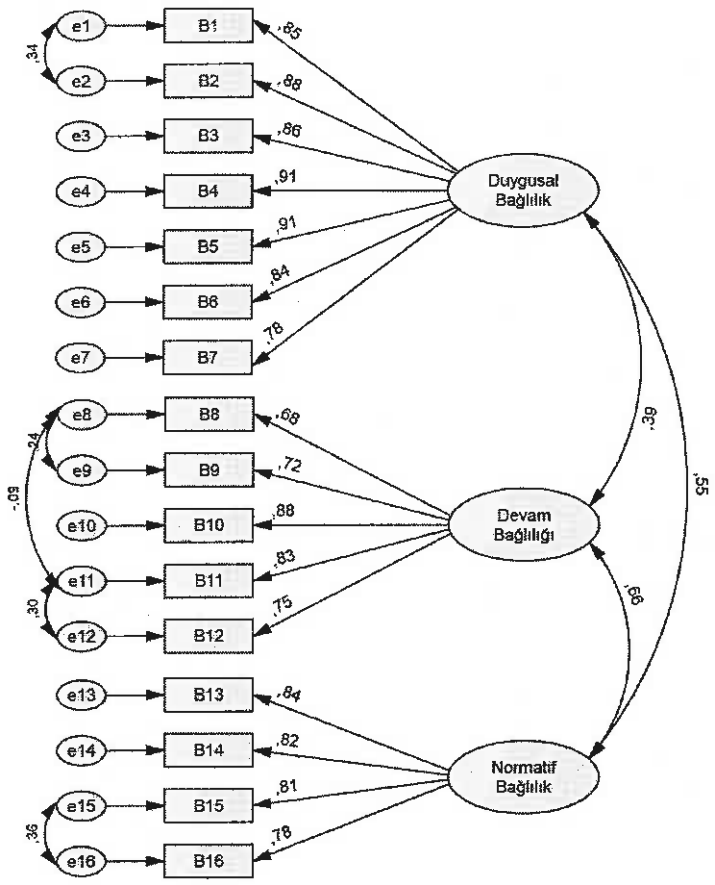
Ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,70'den büyük olmalıdır. 0,70 değerinden düşük katsayılar ölçeğin güvenirliğinin zayıf olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2005). Bu araştırmada, iç tutarlılık katsayısı ölçeğin duygusal bağlılık boyutu için 0,95; devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları için ise 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ile keşfedilen üç faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sayesinde önceden belirlenmiş bir yapının toplanan veriler ile uyumu test edilebilir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012, s.275). Bu çalışmada, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tek faktörlü yapısının elde olan veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla DFA gerçekleştirilmiştir. Daha iyi uyum değerlerine sahip olunması için, DFA sonucunda elde edilen modifikasyon indeks değerleri incelenip aynı gizil değişken altında yer alan gözlenen değişkenlerin hata değerleri arasında olan bazı korelasyonlar serbest bırakılmıştır (Şekil 9). Üç faktörlü modelin uyum değerleri ve bu modeli test etmek için kullanılmış olan uyum ölçütleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Üç Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,67	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	
CFI	≥ 0,96	0,90-0,95	0,96	İyi uyum	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,91	İyi uyum	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,87	Kabul edilebilir	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Tablo incelendiğinde göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modelin uyum iyiliği değerlerinin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve üç faktörlü yapının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında yer alan maddelerin faktör yük değerleri sırası ile 0,78-0,91; 0,68-0,88 ve 0,78-0,84 arasında değişken değerler almıştır. Test edilen üç faktörlü model Şekil 9'da gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,01).



Şekil 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, $\chi 2$=256,28; sd=96; p<0,001

6.6.3.Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Test Edilmesi

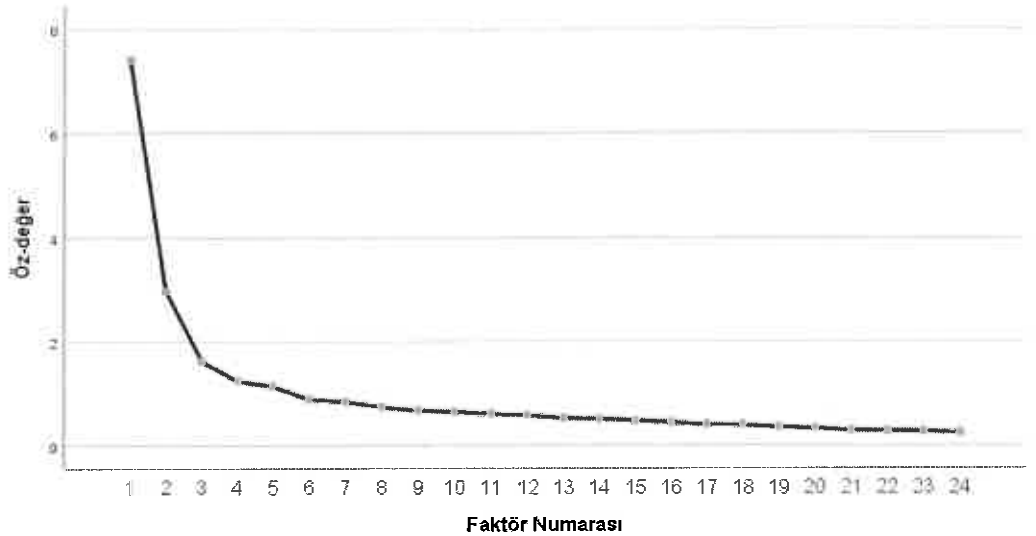
Motivasyon Ölçeğinin geçerliğinin incelenmesi açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı (DFA) faktör analizi ile yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanarak ölçeğin iç tutarlılığına bağlı güvenirliği belirlenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinin dayandığı bazı varsayımlar vardır. Bunlar; örneklem sayısının yeterli sayıda olması ve verilerin faktör analizine uygunluğu şeklinde sıralanabilir. Barttles Küresellik Testi ve KMO değeri hesaplanarak bu varsayımlar test edilmiştir (Tablo9).

Tablo 9. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi için KMO Değeri ve Barttles Küresellik Testi Sonuçları

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,89
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	2917,40
	Sd	276
	p	<0,001

Tablo incelendiğinde KMO değerinin 0,89 olarak hesaplandığı görülmektedir. KMO değerinin 0,70'den yüksek olması faktör analizi için yeterli örneklem sayımızın olduğunu göstermektedir. Bu değerin 0,50'den düşük olduğu durumlarda faktör analizine devam edilmemesi gerekir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesinde Barttles Küresellik Testi kullanılmaktadır. Barttles Küresellik Testi ile hesaplanan *p* anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumu; faktör analizine dahil edilecek maddeler arası ilişkilerin olduğu matrisin, ilişkilerin olmadığı birim matrisinden farklı olduğunu, sonuç olarak verilerin faktör analizine uygun olunduğunu göstermektedir (Can, 2013). Hesaplanmış olan KMO değeri örneklem sayısının faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu, Bartlett Küresellik Testi ile elde edilen *p* anlamlılık değeri ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.



Şekil 9. Motivasyon Ölçeğinin Öz-değer Faktör Grafiği

Gerekli varsayımlar karşılanıp daha sonra açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda öz-değeri 1'den büyük iki faktörün oluştuğu gözlenmiştir. Diğer yandan, öz-değer faktör grafiğinde üçüncü noktadan sonra oluşan eğimin bir plato oluşturduğu belirlenmiştir (Şekil 10). Üçüncü faktörle beraber diğer faktörlerin öz-değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansa katkılarının daha az olduğu anlaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında ölçeğin iki boyutlu olmasına karar verilmiştir. Motivasyon Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Yapısı

Maddeler	Ortak Faktör Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Yükü		Öz-değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
			İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon			
M1	0,46	0,54	0,68				
M2	0,47	0,53	0,68				
M3	0,35	0,51	0,58				
M4	0,47	0,57	0,68		6,92	30,09	0,87
M5	0,40	0,52	0,63				
M6	0,41	0,56	0,63				

M7	0,61	0,73	0,73				
M8	0,49	0,63	0,69				
M9	0,55	0,67	0,66				
M14	0,31	0,45	0,49				
M17	0,48	0,59	0,59				
M10	0,30	0,52		0,44			
M11	0,39	0,48		0,51			
M12	0,33	0,60		0,57			
M13	0,44	0,59		0,62			
M15	0,48	0,57		0,61			
M18	0,42	0,55		0,62	2,96	12,88	0,85
M19	0,50	0,58		0,62			
M20	0,54	0,55		0,71			
M21	0,52	0,59		0,72			
M22	0,28	0,42		0,51			
M23	0,30	0,44		0,54			
M24	0,41	0,50		0,64			

Tablo incelendiğinde, faktör analizi sonucunda içsel motivasyon boyutunda 11, dışsal motivasyon boyutunda ise 12 maddenin toplandığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin orijinal yapısından farklı olarak dışsal motivasyon boyutunda bulunması gereken iki madde (M14-M17) içsel motivasyon boyutunda yer almıştır. Ayrıca, M16 numaralı madde iki boyutta da yüksek yük değerlerine sahip (binişik) olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri sırası ile 0,49-073 ve 0,44-0,72 arasında değerler almıştır. İçsel ve dışsal motivasyon boyutlarının toplam varyansa katkısı sırası ile %30,09 ve %12,88 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,70'den büyük olmalıdır. 0,70 değerinden düşük katsayılar ölçeğin güvenirliğinin zayıf olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2005). Bu araştırmada, iç tutarlılık katsayısı ölçeğin içsel motivason boyutu

için 0,87; dışsal motivasyon boyutu için ise 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

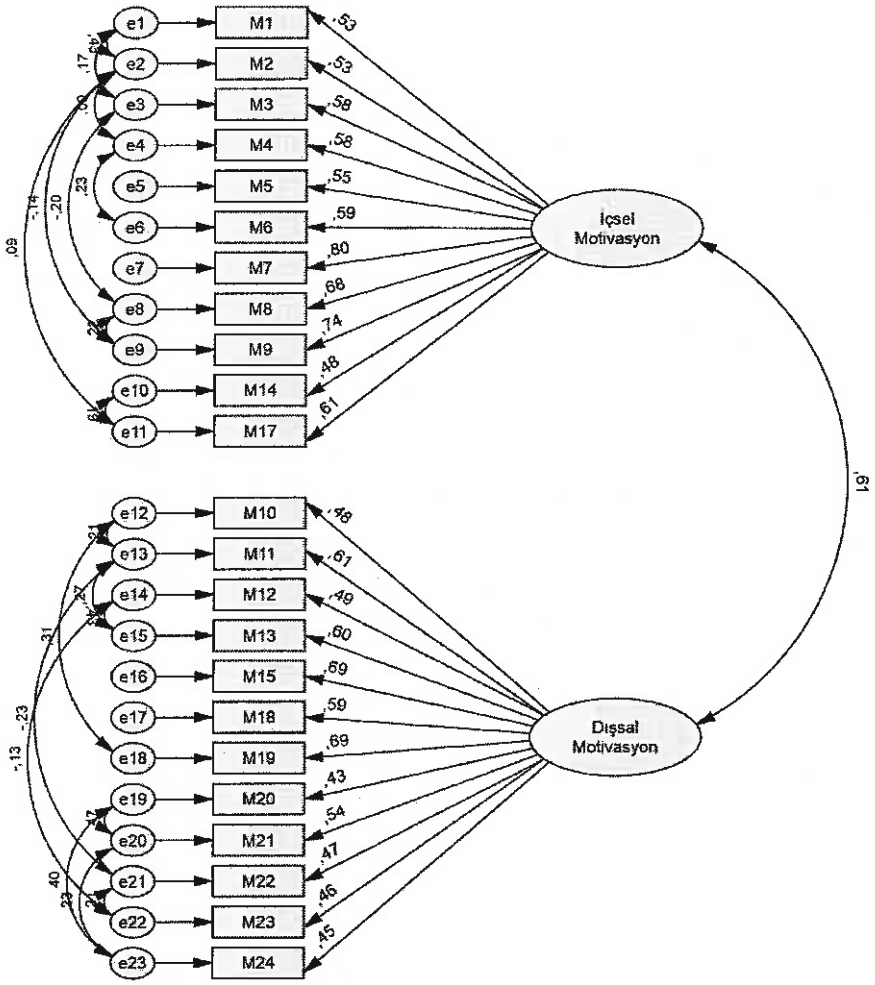
Motivasyon Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ile keşfedilen iki faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak test edilmiştir. DFA ile önceden belirlenmiş bir yapının toplanan veriler ile uyumu test edilebilir (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Bu çalışmada, Motivasyon Ölçeğinin iki faktörlü yapısının eldeki veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için DFA gerçekleştirilmiştir. Daha iyi uyum değerlerine sahip olması için, DFA sonucunda elde edilen modifikasyon indeks değerleri incelenmiş ve aynı gizil değişken altında yer alan gözlenen değişkenlerin hata değerleri arasındaki bazı korelasyonlar serbest bırakılmıştır (Şekil 11). İki faktörlü modelin uyum değerleri ve bu modeli test etmek için kullanılan uyum ölçütleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Motivasyon Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Elde Edilen Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	Uyum Durumu	Kaynak
(χ^2/sd)	≤ 3	≤ 4-5	2,26	İyi uyum	Byrne, 1989
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,07	Kabul edilebilir	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	≤ 0,05	0,06-0,08	0,08	Kabul edilebilir	
CFI	≥ 0,96	0,90-0,95	0,90	Kabul edilebilir	McDonald ve Marsh, 1990
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,88	Kabul edilebilir	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,84	Kabul edilebilir	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Tablo incelendiğinde göre, Motivasyon Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modelin uyum iyiliği değerlerinin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin iki faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği ve iki faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında yer alan maddelerin faktör yükleri sırası ile 0,48-080 ve 0,43-0,69 arasında değerler almıştır. Test edilen iki

faktörlü model Şekil 11'de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,01).



Şekil 10. Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı, $\chi 2$=475,10; sd=210; p<0,001

Tablo 12. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss
Dönüşümcü liderlik	290	1,70	5,00	4,05	0,79
Duygusal bağlılık	290	1,00	5,00	3,79	0,93
Devam bağlılığı	290	1,00	5,00	2,77	1,11
Normatif bağlılık	290	1,00	5,00	3,24	1,13
İçsel motivasyon	290	2,64	5,00	4,26	0,54
Dışsal motivasyon	290	1,50	5,00	3,39	0,74

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderlik puanlarının 1,70 ile 5,00 arasında değişen değerler aldığı ve dönüşümcü liderlik puan ortalamasının 4,05 (±0,79) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarının 1,00-5,00 aralığında değerler aldığı ve devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarının sırası ile 3,79 (±0,93); 2,77 (±1,11); 3,24 (±1,13) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır.

Son olarak, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puanlarının sırası ile 2,64-5,00 ve 1,50-5,00 aralığında değerler aldığı, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon puan ortalamalarının sırası ile 4,26 (±0,54) ve 3,39 (±0,74) olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır.

6.6.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmanın genel amacı kapsamında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolünü belirlemek için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmadan önce çok değişkenli analizler için gerekli olan varsayımların karşılanıp karşılanmadığına bakılmıştır.

Çok değişkenli analizler için verilerin çok değişkenli normal dağılım gösteriyor olması, değişkenler arasında çoklu doğrusal ilişkilerin bulunuyor olması ve değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunmaması gerekmektedir. Çok değişkenli normal dağılım varsayımı incelenmeden veri setinde normal dağılımı güçleştiren uç değerlerin var olup olmadığı, standardize Z değerleri hesaplayarak ve kutu grafikleri oluşturarak araştırılmıştır. Elde edilmiş olan sonuçlar veri setinde normal dağılımı güçleştirebilecek olan 10 adet verinin bulunduğu sonucunu vermiştir. Bu veriler, veri setinden çıkarılarak analize dahil edilmemiştir. Daha sonra Mardia çok değişkenli normallik katsayısı (Mardia katsayısı= 5,72) hesaplanarak çok değişkenli normal dağılım varsayımının karşılanıp karşılanmadığı araştırılmıştır. Bu katsayı değerinin 8'den küçük olması çok değişkenli normal dağılım varsayımının karşılandığı anlamına gelmektedir (Yılmaz & Varol, 2015). Bir sonraki aşamada, saçılma diyagramı matrisi oluşturularak çok değişkenli doğrusallık varsayımı araştırılmıştır. Oluşturulan matriste yer alan her ikili değişkenin doğrusal ilişkilere sahip olduğu gözlenmiş ve çok değişkenli doğrusallık varsayımının karşılandığı görülmüştür. Son adımda ise, varyans artış faktörleri (VIF) ve tolerans değerleri (TV) incelenerek, Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması, tolerans değerlerinin 0,10'dan çok olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012) Hesaplanan; VIF değerleri 1,42-1,96 arasında, TV değerleri 0,51-0,70 arasında değerler almış ve D-W katsayısı ise 1,90 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler,

değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermiştir. Sonuç olarak, araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli analizler için gerekli varsayımları karşıladığı anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında, Pearson Korelasyon analiz tekniği kullanılarak, katılımcıların Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeklerinden almış oldukları puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Pearson Korelasyon Analizi normal dağılım varsayımının karşılanmasını gerektirmektedir. Bu varsayım karşılandığında, Pearson Korelasyon analizi kullanılarak, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilir. Elde edilen korelasyon katsayılarının yorumu şu şekilde yapılabilir; 0 ile ±0.30 düşük düzey ilişki, 0.31 ile ±0.70 orta düzeyde ilişki ve 0.71 ile ±1.0 ise yüksek düzey ilişki (Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Şekercioğlu, 2012). Korelasyon analizlerini gerçekleştirmek ve bazı varsayımları test etmek için SPSS 22.0 kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizi için ise AMOS 24.0 kullanılmıştır.

6.6.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Katsayılar

	Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Dönüşümcü liderlik	4,05	0,79	1					
2.	Duygusal bağlılık	3,79	0,93	,576**	1				
3.	Devam bağlılığı	2,77	1,11	,244**	,363**	1			
4.	Normatif bağlılık	3,24	1,13	,394**	,473**	,555**	1		
5.	İçsel motivasyon	4,26	0,54	,347**	,498**	,196**	,363**	1	
6.	Dışsal motivasyon	3,39	0,74	,546**	,512**	,375**	,447**	,420**	1

**$p<0,01$

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık (r=0,576; $p<0,01$), devam bağlılığı (r=0,244; $p<0,01$), normatif bağlılık (r=0,473; $p<0,01$), içsel motivasyon (r=0,498; $p<0,01$) ve dışsal motivasyon (r=0,512; $p<0,01$) arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

İçsel motivasyon ile duygusal bağlılık (r=0,498; p<0,01), devam bağlılığı (r=0,196; p<0,01), normatif bağlılık (r=0,363; p<0,01) arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Dışsal motivasyon ile duygusal bağlılık (r=0,512; p<0,01), devam bağlılığı (r=0,375; p<0,01), normatif bağlılık (r=0,447; p<0,01) arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir.

6.6.6. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkileri incelemek ve dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyonun aracı rolünün bulunup bulunmadığını belirlemek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir;

H_1: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir.

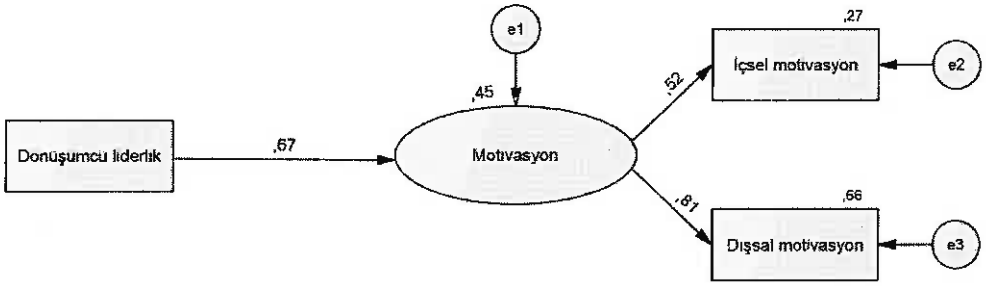
H_2: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı öğretmenlerin örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H_3: Kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide motivasyonun aracı etkisi vardır.

Bu hipotezleri test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yönteme göre, aracılık etkisinin oluşması için şu üç durumun oluşması gerekmektedir;

i) Bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) aracı değişken (motivasyon) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır,
ii) Bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır,
iii) Aracı değişken (motivasyon) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin (motivasyon) de bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu bilgiler ışığında belirtilen durumları test etmek için yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuş ve test edilmiştir.



Şekil 11. Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 12'deki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirtmiş olduğu birinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri (Tam model, χ^2=0,00; RMR=0,00; CFI=1,00) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir (Browne ve Cudeck, 1993; McDonald ve Marsh, 1990). Tablo 14'te elde edilen yol katsayısı, kritik oran ve anlamlılık değerleri gösterilmiştir.

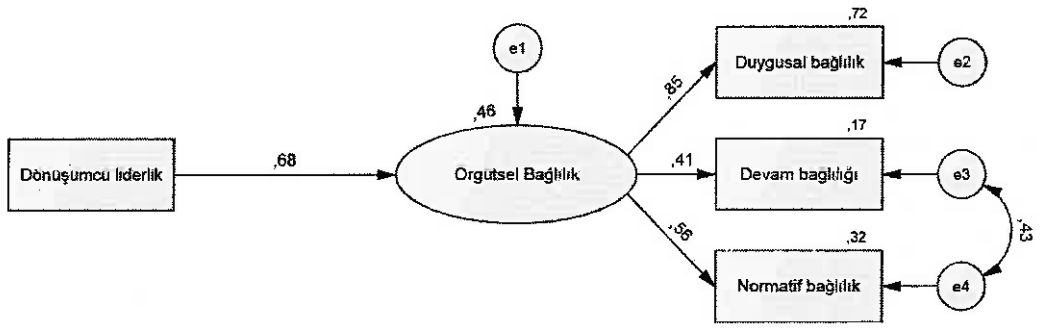
Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi ile Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Sonucu Elde Edilen Değerler

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
						Alt	Üst
Motivasyon	<---	Dönüşümcü liderlik	0,67	6,17	***	0,57	0,79

***p<0,001

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin motivasyon üzerinde doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır (β=0,67; t=6,17; p<0,001). Dönüşümcü liderlik motivasyondaki değişimin yaklaşık %45'ini

açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, Bron ve Kenny'nin (1986) belirttiği birinci durumun karşılandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 12. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

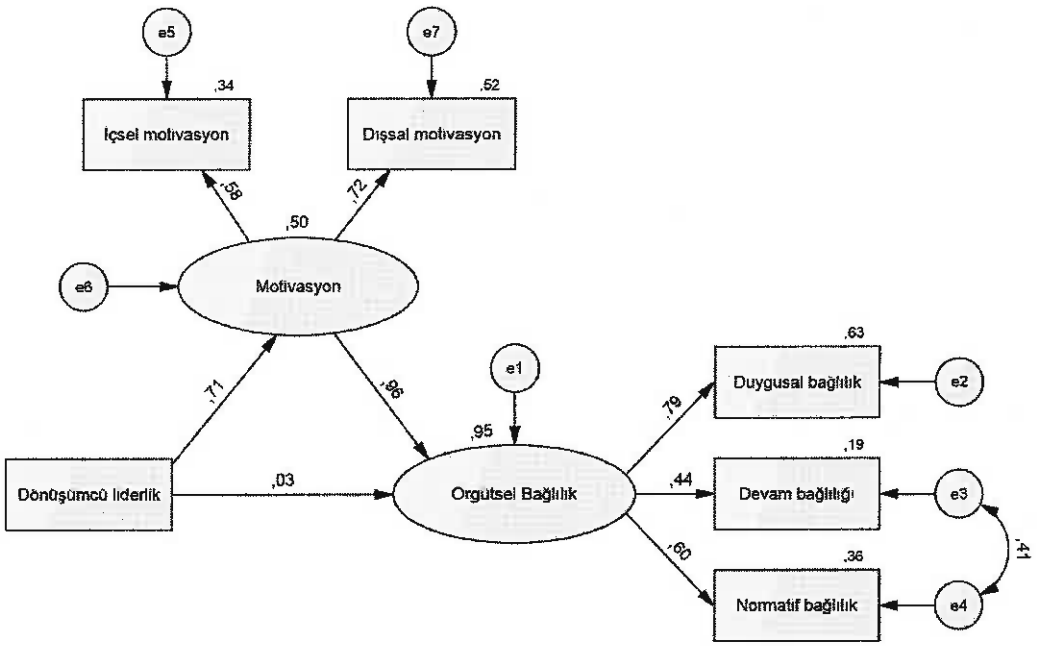
Şekil 13'teki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ikinci durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri (χ^2/sd=1,79; p=0,18; RMSEA=0,05; SRMR= 0,01; CFI=1,00; IFI= 1,00; GFI=1,00; AGFI=0,97) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Byrne, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; McDonald ve Marsh, 1990; Tanaka ve Huba, 1985; Jöreskog & Sörbom, 1993). Tablo 15'te elde edilen yol katsayısı, kritik oran ve anlamlılık değerleri gösterilmiştir.

Tablo 15. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi ile Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Sonucu Elde Edilen Değerler

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
						Alt	Üst
Örgütsel bağlılık	<---	Dönüşümcü liderlik	0,68	11,78	***	0,58	0,76

***p<0,001

Tablo incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır (β=0,68; t=11,78; p<0,001). Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılıktaki değişimin yaklaşık %46'sını açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlar, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği ikinci durumun da karşılandığını göstermiştir. Bu doğrultuda, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 13. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Motivasyonun Aracı Etkisini Belirlemek Amacıyla Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 14'teki modelde, Baron ve Kenny'nin (1986) belirttiği üçüncü durum incelenmiştir. Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri (χ^2/sd=3,87; p=0,001; RMSEA=0,10; SRMR= 0,03; CFI=0,97; IFI= 0,97; GFI=0,98; AGFI=0,92) modelin genel olarak iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir (Byrne, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; MacCallum ve ark., 1996; McDonald ve Marsh, 1990; Tanaka ve Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Tablo 16'da elde modelin test edilmesi ile edilen doğrudan ve dolaylı etkiler gösterilmiştir.

Tablo 16. Aracılık Testi Modelinde Yer Alan Değişkenlere Ait Yol Katsayıları

Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı (β)	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
						Alt	Üst
Motivasyon	<---	Dönüşümcü liderlik	0,705	8,33	***	0,61	0,82
Örgütsel bağlılık	<---	Dönüşümcü liderlik	0,028	0,19	0,849	-0,61	0,30
Örgütsel bağlılık	<---	Motivasyon	0,956	4,77	***	0,571	1,54

Aracılık Modeli					Direk Etki (Aracı olmadan)	Direk Etki (Aracı ile birlikte)	Dolaylı Etki	Sonuç
Dönüşümcü liderlik	--->	Motivasyon	--->	Örgütsel bağlılık	0,680***	0,028 (ad)	0,675**	Motivasyon Tam Aracı

***p<0,001; **p<0,01; ad=Anlamlı değil;

Tablo incelendiğinde, motivasyon Şekil 13'te gösterilen yapısal eşitlik modeline aracı değişken olarak eklendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde azalma görülmüştür (β=0,028; t=0,19; p>0,05). Dönüşümcü liderlik değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin bir bölümü motivasyon üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmeye başlamıştır (β=0,675; p<0,01). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin azalması ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamsız bulunması dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide motivasyonun tam bir aracı role sahip olduğunu göstermiştir.

6.7. EĞİTİM SİSTEMİ VE EĞİTİM SEKTÖRÜNDE KADIN OLMAKLA İLGİLİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞME BULGULARI

Türkiye'de eğitim sistemi son yıllarda sürekli değişim göstermektedir. Bu konu gerek öğretmenleri gerek öğrencileri yakından ilgilendirmektedir. Konuyla ilgili 8 öğretmen 3 müdürle görüşme yapıldığında öğretmenlerin olumlu ve olumsuz birçok yorumu olmuştur.

Görev süresi 5-10 yıl arasında değişen 2, 16-20 yıl arasında değişen 6 öğretmenle ve görev süresi 21 yıl üzeri olan 1, 14 yıl olan 1 ve 8 yıl olan 1 kadın müdürle görüşme yapılmıştır.

Öğretmenlerin Türkiye'deki eğitim sistemiyle ilgili görüşlerine bakıldığında birçok ortak şikayetin mevcut olduğu görülmüştür. Bunların başında sistemin düzenli bir şekilde ilerlememesi, değişim içinde olması ve bu değişimin kendini test etmeden bir yenisine geçilmesi gelmektedir. Konuyu görev süresi 7 yıl olan bir öğretmen şu şekilde ifade etmiştir, "Türkiye'de eğitim sistemi, sistem olmaktan çıkmış tam bir çöküş yaşamaktadır. Sistem değişiklikleri hiç pilot uygulaması yapılmadan veya çok yetersiz şekilde yapılmaktadır. Çok sık yapılan bu değişiklikler fayda sağlamak bir kenara öğrenciye ve geleceğe zarar getiriyor. Öğretmenler kıskaç altına alınıyor. Hak, itibar, yetki ve disiplin kaybı yaşatılıyor. Sistemdeki her yanlışlığın faturası öğretmene kesiliyor" (kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

Sistemin sürekli değişiyor olmasının öğretmenleri müfredat ve değerlendirme konusunda zorlarken öğrenciye de adaptasyon sorunu yaratıp her değişime ayak uydurmaya çalışırken kaygılarının artmakta olduğu belirtilmiştir. Öğrenciler açısından bir diğer sorun ise sorgulamadan, ezbere öğrenilmiş bilgilerle başarılı olabiliyor olmaları. Bu durumun sorgulayan, araştıran neslin yavaş yavaş kaybolmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Sistem değiştirilirken öğretmenlerin fikirlerinin alınmaması, öğretmenlerin gücünün elinden alınması, itibar ve saygınlık konusunda kendilerini kötü hissetmelerine sebep olmaktadır. Yine ortak bir görüş olarak devleti yöneten kişilerin kendi istedikleri kalıpta öğrenci yetiştirebileceği bir sistem yaratıyor olması da rahatsızlık verici bir durum olarak yorumlanmıştır.

Kadın öğretmen olmak ve okul yönetiminde kadınların yer alması konusunda fikirleri alınan öğretmen ve müdürlerin de çeşitli yorumları olmuştur. Türkiye'de erkek

egemen toplum yapısı uzun yıllardır aşılamayan bir sorun olduğundan okullarda da rahatsız edici birçok sonucu olduğunu bu yorumlardan görmekteyiz. Öncelikle öğretmenlerin genel görüşüne göre kadın ve erkek müdür arasında yönetim açısından çok büyük farklar olmadığını, cinsiyetin yönetim şeklini çok da etkilemediğini görmekteyiz. Kadın öğretmen ve müdürler yaşadıkları en büyük sıkıntının önyargılar olduğunu söylemektedir. Görev süresi 21 yıl üzeri olan bir kadın müdürün konuyla ilgili görüşü şu şekildedir; "Türkiye'de çalışan kadın olmak oldukça zor. Doğum sonrası izin azlığı her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kendi çocuğuna bakmakta kadını zorlamaktadır. Erkek egemenliğine inanan bir toplum olduğumuz için kadın öğretmene saygıda problemler yaşanmakta. Gerek veli gerekse öğrenci kadın öğretmene karşı kaba davranabileceğine inanmakta" (kişisel iletişim, 5 Mart 2018).

Kadının yönetici olması bir kenara çalışmasına karşı 2018 yılında hala önyargısı olan bir topluluk söz konusu olduğu düşünülmektedir. Kadının iş hayatında aktif olarak yer alması ve tamamen işine odaklanıp başarıya ulaşabilmesinde önyargıların büyük engel oluşturduğu düşünülmektedir. Bu engellere rağmen günümüzde birçok kadın okullarda yönetimde görevini sürdürmektedir. Yapılan yorumların büyük çoğunluğunda kadın yönetici sayısının artması temenni edilmektedir.

SONUÇ

Örgütlerin başarı sağlayabilmelerinde en önemli unsurlardan biri örgütteki yöneticilerin liderlik vasıflarıdır. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışları çalışanları doğrudan etkilemekte ve performansına, bağlılığına, motivasyonuna sonuç olarak örgütün başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır. Çalışanını düşünen, onların gelişimlerini takip eden ve bu yolda onlara katkı sağlayan liderler çalışanlar tarafından daha kolay benimsenecek ve belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı olacaktır. Dönüşümcü liderlik davranışı yüksek olan yöneticiler çalışanlarını daha yakından tanır, onları daha iyi yönlendirir ve onların değişimini sağlar. Bu şekilde çalışanın performansında artış sağlanır, örgütün hedefine ulaşması kolaylaşır. Dönüşümcü liderler tarafından yönlendirilen takipçilerin örgüte olan bağlılıkları yüksek olacaktır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın performansı artacak daha verimli çalışacaktır.

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen birçok sebep vardır. Motivasyonu yüksek olan çalışan, örgüte daha sıcak olacak ve bu da doğrudan performansını etkileyecektir. Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının yükselmesini sağlayan birçok farlı etken vardır. İçsel motivasyon çalışanın kendisiyle alakalıyken, dışsal motivasyon örgüt tarafından çalışana sunulan haklarla, çalışma koşullarıyla yükseltilebilir. Örgüt liderleri bu noktada başarılı bir strateji izlediği sürece çalışanın motivasyonu yüksek, örgüte bağlılığı da sağlam olacaktır. Günümüzde çalışanların ihtiyaçları, eğitimleri, kendilerini geliştirmeleri örgütler için önem arz etmektedir. Çalışanların bu şekilde önemsendiği örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı da olumlu etkilenecektir.

Türkiye'de kadınların yönetici pozisyonunda olması durumu uzun yıllardır yadırganan bir durum olmakla beraber günümüzde çok fazla sayıda kadın yöneticinin varlığından bahsedebiliriz. Kadınları birçok sebeple yönetici pozisyonuna yakıştıramayan görüşler, başarılı kadın yöneticilerin varlığının artmasıyla yavaş yavaş azalmaktadır. Bu görüş tamamen ortadan kalkıncaya kadar kadınların iş hayatında yaşadıkları stres, baskı, zorbalık ve daha birçok zorluk devam edecektir.

Yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin de müdürlerin de kadın olarak eğitim sektöründe zorluk çektikleri görülmektedir. Özellikle müdürlük kısmında otorite kurma konusunda zorluk çektikleri, sözlerinin dikkate alınmasının daha zor olduğu, aşağılandıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenler tarafından değerlendirildiğinde ise

kadın ve erkek müdür arasında yönetim anlamında büyük farklar olmadığı her iki tarafında ayrı üstünlük ve zayıflıkları olduğu yorumları yapılmıştır. Görüşmelere ek olarak yapılan anket uygulamalarında da sonuçlar kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olduğunu göstermiştir.

İstanbul ili Beylikdüzü, Çatalca, Büyükçekmece ve Silivri bölgelerinde kadın müdür yönetiminde görev yapmakta olan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullardaki öğretmenler üzerinde yapılan araştırma incelendiğinde kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürler çalışanlarını geliştirmekte, dönüşümlerini sağlamakta ve onları yakından takip etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına bakıldığında, duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları kısmen yüksekken devam bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Motivasyon değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu ve içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Motivasyonun aracı etkisinin görülmesi açısından üç değişken arasında yapılan analizlerde dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel bağlılık ile motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Motivasyonun bir alt boyutu olan içsel motivasyonla örgütsel bağlılık arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyonun bir diğer alt boyutu olan dışsal motivasyonla örgütsel bağlılık arasında ise orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlardan sonra motivasyon aracı değişken olarak eklendiğinde dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin önemli bir kısmı motivasyon üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmeye başladığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki etkinin motivasyonun aracı olarak araya girmesiyle azaldığı görülmüştür. Bu durumda motivasyon kısmi aracı bir rol üstlenmiştir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılması için yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi gereklidir. Bunun için eğitimler verilebilir, yöneticilerin değişimlere açık olması, motive edici olması, paylaşımcı olması gibi özellikler kazandırılabilir. Kişinin sahip olduğu liderlik şeklini değiştirmek çok kolay olmasa da bu tip eğitimlerle geliştirilebilir ve uzun süreçte olumlu sonuçlar alınabilir.
- Çalışanların içsel motivasyonlarının arttırılması için spor, sosyal aktivite etkinlikleri, güzel sanatlar kursları gibi kişinin kendini mutlu hissetmesini sağlayacak hareketler desteklenebilir. Dışsal motivasyonun yükseltilmesi konusunda örgütler çok daha aktif rol oynayabilmektedir. İş güvencesi, sağlıklı çalışma ortamı, yetki ve sorumluluk devri, geri besleme sağlanması gibi görünürde ufak ama etkisi bakımından uzun vadede çalışanı motivasyonunu yükseltecek değişiklikle yapılabilir.
- Örgütsel bağlılığın sağlanması insan duygu ve düşünceleriyle doğrudan bağlantılı olduğundan motivasyona göre daha zordur. Örgüt içinde gerçekleşen her olay, yapılan he değişiklik, çalışan ilişkileri vb.birçok şey örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmamız baz alınarak yorum yapılacak olursa, liderlik tarzı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir ve örgütün yönetim şeklinde uygun bir liderlik türü seçimi çalışanların örgütsel bağlılığında önemli rol oynayacaktır. Eğitim sektöründe dönüşümcü liderlik davranışı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte olduğundan başta da belirtildiği üzere yöneticilerin liderlik konusunda bilinçlendirilmeleri önemli bir noktadır.
- Çalışmanın en önemli noktalarından biri olan kadınların çalışma hayatındaki yeri, yöneticilik yapmaları önündeki engeller göz önüne alındığında, konuyla ilgili temel olarak kadın erkek eşitliğinin ülkede yalnızca okullarda değil tüm sosyal alanlarda dikkat çekici bir kampanyayla anlatılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Kadınların çalışma ortamında kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri, yönetici pozisyonuna yükselmekten korkmamaları için kadın-erkek eşitliği hakkında eğitimler önce iş içerisinde daha sonra sosyal sorumluluk kapsamında çevreye verilebilir.

KAYNAKÇA

Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Sağlık İdaresi Dergisi, 8*(3), 330-331.

Akbolat, M., Işık, O., ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 6*(11), 37.

Akça, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 135.

Alsat, O. Ç. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Arık, K. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin 4+4+4 Eğitim Sistemi Sonrası Hizmet içi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (Kütahya İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 262.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık DAvranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenleri Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1), 258.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9*(17), 99.

Bağdoğan, S. Y. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15*(30).

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

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(2), 73-75.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2012). Hizmetkar Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 3-6.

Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(2), 75-76.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4*(2), 183-184.

Bilge, H., Bal, V. ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*(104).

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit.* California: A Sage Focus Edition.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Şekercioğlu, G. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Byrne, B. B. (1989). *A Primer of LISREL, Basic Assumptions and Programming for Confirmatory Factor Analysis Models.* New York: Springer-Verlag.

Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi.* Ankara: Pegem Akademi

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5*(1), 76.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 83-85.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13*(3), 50-51.

Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi, 9*(4), 213.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürlüğü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(17), 92-93.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin ÖRgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(1), 294.

Derin, A. (2016). *Lise Öğretmenlerinin ve Öğrencilerinin Eğitim Sisteminin Yeterliliğine Yönelik Değerlendirmeleri: Diyarbakır Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 45-46.

Duruhan, D. A. (2016). *Türkiye'de ÖZel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyonel Öncelikleri.* Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Alfa .

Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1*(1), 13-20.

Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(4), 56.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 202-203.

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

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa.

Genç, N., İyigün, N. ve Yalçıntaş, M. (2015). Mehmed The Conqueror As A Case Study On Transformational Leadership. *Eurasian Journal Of Social Sciencs, 3*(1), 26.

Gözüm, P. (2017). *Mobbing Algısı ile Motivasyon İlişkisi: Erzurum ve Ankara İllerinde Bazı Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 77.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi.* İstanbul: Hiperlink.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 58-59.

Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with The Simplis Command Language.* Lincolnwood: Scientific Software International .

Kaya, S. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Kenny, D. A. ve Baron, R. M. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*(51), 1173-1182.

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

Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 3*(5), 119-122.

Konur, D. Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma .* Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar - Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(3), 247.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2), 104-105.

MacCallum, R. C., Browne, M. ve Sugawara , H. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods , 1*(2), 130-149.

McDonald, R. ve Marsh, H. (1990). Choosing a Multivariate Model: Noncentrality and Goodness of Fit. *Psychological Bulletin, 2*(107), 247-255.

MEBY. (9 Mayıs 2012). 12 Yıllık Zorunlu Eğitime Yönelik Uygulamalar. http://www.meb.gov.tr/haberler/2012/12YillikZorunluEgitimeYonelikGenelge.pdf

MEBY. (2018) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2013/Muduratama/Muduratamayon.htm l?a=1&TB_iframe=true&height=640&width=955

Memişoğlu, S. P. ve İsmetoğlu, M. (2013). Zorunlu Eğitimde 4+4+4 Uygulamasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 15-16.

Önen, M. ve Kanayran, H. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Bilgi ve Toplum Dergisi, 5*(2), 52.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, 13*(1), 42.

Özbek Baştuğ, Ö. Y. ve Çelik, B. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*(1), 73-74.

Özkan, Ş. (2016). *Ortaokullardaki Öğretmenlerin, Okuldaki Öğretmen Arkadaşlarının Motivasyonuna Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama.* Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ.

Söylemez, Z. Y. (2014). *Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Ögütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(3), 103-104.

Tanaka, J. ve Huba, G. (1985). A fit Index for Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation . *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 38*(2), 197-201.

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8*(3), 375-378.

Töremen, F. ve Yasan , T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(28), 30.

Uçar, R. ve Dağlı, A. (2017). İlkokul Müdürlerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(60), 200-201.

Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon.* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Ünal, H. (2014). *Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon (Denizli İl Merkezinde bir Kamuya Bağlı Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği).* Beykent Üniversitesi , İstanbul.

Yalçın, A. ve İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 399-400.

Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(44).

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- "Bazen Hoşlanmasak da Katlanmak Zorunda Olabiliriz!". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(3), 248-256.

Yürek, Y. (2017). *4+4+4 Eğitim Sisteminde İlkokul 1.,2.,3.,4. Sınıflarda Beden Eğitimi ve Spor Uygulamalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Ünivesitesi, Isparta.

EKLER

Ek1. Görüşme Verileri

Görüşme Verilerine Göre Öğretmenlerin Türkiye'deki Eğitim Sistemi Hakkındaki Görüşleri

Eğitim sistemiyle ilgili görev süresi 5-10 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir;

" Eğitim sistemi öğretmen ve öğrenci açısından da kötüye gidiyor. Öğretmen çalıştığı ortamda kendini "değerli" hissetmiyor, değerli olduğuna inandırılmayan öğretmen, öğrencisine "değerli" olduğunu hissettiremez. Kişiye öncelikle değerli olduğu hissettirilirse, sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı hazırlanmış olur"(kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

"Her geçen yıl alınan yeni kararlarla sistemde işlemeyen kısımlar düzeltilmeye çalışılıyor. Bir yararı olması için sistemin temel taşı öğretmenlerin daha çok kararı alınmalı. Öğretmenler için bu durumun olumsuz yanı; önceliğimiz olan eğitim ve öğretimin tüm öğrenciler üzerinde gerçekleşememesi. Öğrenciler için olumsuz yönü ise; onların da tıpkı biz öğretmenler gibi çoğu zaman çaresizliğe düşmeleri. Kalıcı öğrenme sağlayabilmek için sistem kesinlikle yetersiz" (kişisel iletişim, 12 Mart 2018).

Görev süresi 16-20 yıl arasındaki öğretmenlerin görüşleri ise;

"Türkiye'deki eğitim sisteminin birey yetiştirmeye yönelik olduğunu düşünmüyorum. Türkiye'deki eğitim sistemi "kendisi için sorun yaratmayacak vatandaş"ı yetiştirmek üzere oluşturulmuştur. Yönetimde kim varsa makul vatandaş ona göre belirlenir" (kişisel iletişim, 10 Mart 2018).

"Türkiye'de eğitim sistemi, sistem olmaktan çıkmış tam bir çöküş yaşamaktadır. Sistem değişiklikleri hiç pilot uygulaması yapılmadan veya çok yetersiz şekilde yapılmaktadır. Çok sık yapılan bu değişiklikler fayda sağlamak bir kenara öğrenciye ve geleceğe zarar getiriyor. Öğretmenler kıskaç altına alınıyor. Hak, itibar, yetki ve disiplin kaybı yaşatılıyor. Sistemdeki her yanlışlığın faturası öğretmene kesiliyor. Öğretmenden öğrenciye müşteri gözüyle bakması isteniyor. Müfredat sürekli değiştiriliyor. Bu olurken bizim görüşümüz ya hiç alınmıyor ya da "alınmış gibi" yapılıyor. Öğrenci-veli ve daha kim varsa bilinçsizce öğretmeni değerlendirme hakkına sahip olabiliyor ve bu

durum mesleki saygınlığımızı paramparça ediyor. Tembel öğrenciyi daha da tembelleştiren, hiçbir şekilde uğraşmadan sınıf geçme/mezun olma bilinci yerleştiren, ezberci, her zaman daha kolaycı olan, sorumluluk bilincinden uzak bireyler yetiştirmeye yönelik. Çalışan ve başarı hedefleyen öğrenciyi ise aksine ezen, hevesini kıran, emeğinin karşılığını vermeyen bu sebeple okuldan ve eğitimden soğutan bir sistemin içindeyiz" (kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

"Ortada herhangi bir sistem olduğunu düşünmüyorum. Her gün yeni bir şeyin denendiği, tutsa da olur tutmasa da olur şeklinde ilerlenen bir durumun içerisindeyiz. Öğretmen için herhangi bir olumlu yanı olduğunu düşünmüyorum aksine not verme, sınıf geçme gibi konularda zararda olduğumuzu söyleyebilirim. Öğrenciler için çalışsalar da çalışmasalar da mezun oldukları, sınıf geçtikleri bir durum söz konusu. Bunların dışında öğrencilerin öğretmenlere karşı olumsuz(küfür, şiddet vb.) davranışlarının da önüne geçemeyen bir sistemdeyiz" (kişisel iletişim, 10 Mart 2018).

"Eğitim çok kötü bir hal aldı. Okullarda plan ve program yok, sürekli değişiyor. Laboratuvar ve atölyeler yetersiz. Bir yandan tablet ve akıllı tahta dağıtıyorlar öte yandan fiziki şartları çok kötü binalarda ders işlememizi istiyorlar. Öğretmenlerin sürekli haksızlığa uğradığını ve hiç destek görmediğini düşünüyorum. Öğrenciler eşit ve adaletli bir eğitim almıyorlar. Çoğu kaygılı, umutsuz.. Ezbercilik dayatılıyor. Soran ve sorgulayan nesli kaybediyoruz ve bu çok korkutucu"(kişisel iletişim, 11 Mart 2018).

" Türkiye'de eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin mesleğini icra etmesi giderek zorlaşıyor. Çünkü öğretmenlere karşı saygı ve itibar kalmadı. Öğretmenin hiçbir yaptırımı yok. Öğrencinin her davranışının sorumlusu öğretmen değildir. Velinin de sorumluluğu olmalıdır. Örneğin bir öğrencinin ailesi okula göndermediğinde yasalar her ne kadar zorunlu olduğunu yazsa da veli için hiçbir yaptırım uygulanmıyor"(kişisel iletişim, 11 Mart 2018).

" Türkiye gelişmekte olan bir ülke ve gelişimin temeli eğitimden geçiyor dersek; eğitim sistemini olması gereken seviyede göremiyorum. Günümüz teknolojisi ve sosyal çevreye uyumlu bir eğitim sürecinden geçmemiz gerekiyor. Gelişmiş ülkeler seviyesine gelebilmek için eğitim sisteminin temelden değiştirilip, ezberci yapının kaldırılması gerekiyor. Yapılandırmalar ve yenilikler öğretmenleri mesleki açıdan daha yoğun bir sürece soktuğu için yorucu bir çalışma hayatı olduğunu; öğrenciler açısından ise sürekli yapılan sistemsel değişimlerin kafa karıştırıcı gibi olumsuz etkileri olduğunu düşünmekteyim" (kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

Görev süresi 21 yıl üzeri olan kadın müdürün görüşleri; "Türkiye'deki eğitim sistemi hakkında yorum yapmak oldukça zor. Öğrencileri düşünmeye, araştırmaya, takım çalışmasına yöneltmeye oldukça uzak bir sistem diyebiliriz. Okula başlar başlamaz ezbere bir şekilde soru çözmeye, sınava girmeye koşullanmış öğrenciler yetiştiriyoruz. Öğrencilerin ilgisine ve yeteneğine yönelik bir eğitim sisteminin sağlanması, öğretmen ve velilerin de bu konuda bilinçlendirilmesi gerekiyor. Değiştirilen sistemler ön hazırlık yapılmadan, öğretmenler bilgilendirilmeden yapılıyor. Yeni gelen sistemin neticesi alınmadan bir yenisi geliyor bu da sistemin değerlendirilmesini imkansız hale getiriyor. Öğrenciler ne kadar ezberci sistemin içindeyse öğretmenler de bir o kadar üretmek yerine tüketmeye dayalı bir şekilde ilerliyor. Bir önceki dönemde ne yaptıysa aynısıyla kopyala yapıştır bir eğitim veriyor. Bir sınıfta bir etkinlik yapmak, konu anlatmak için çevresel şartlar da göz önüne alınmalı. Ülkemin her bölgesi aynı iklim ve sosyal gelişime sahip olmamasına rağmen Ağrı ile İstanbul aynı etkinliği yapıyor. Ne kadar öğrenciye hitap ediyor tartışılır. Öğretmen ve öğrenci birbirini tanımıyor. Öğrenci kendi yeteneğinin farkına varmadan mezun oluyor. İstemediği bölümlerde okuyor ve işin sonunda istemediği bir mesleğe sahip oluyor. Sistem her ne kadar öğrenci odaklı olduğunu iddia etse de sınav odaklı bir sistemdir"(kişisel iletişim, 5 Mart 2018).

Görev süresi 14 yıl olan kadın müdürün görüşleri; " Türkiye'de eğitim sistemi tamamen ezbere dayalı. Araştırmacı, sorgulayıcı, öğrenciye dayalı eğitimden ve bilimden çok uzak. Kişiyi yeteneklerine göre ayırmayan bir sistemin içindeyiz. Öğrenciler yetenek ve ilgilerine göre değil sınavlarda aldıkları puanlara göre meslek seçimi yapmakta. Öğrenciye biz kavramını ve takım çalışmasını benimsetmekten ziyade bireysel olmaya yönlendiren ve yarışa sokan bir eğitim sistemi doğal olarak birçok aksaklıkla ayakta durmaya çalışmakta"(kişisel iletişim, 26 Nisan 2018).

Görev süresi 8 yıl olan kadın müdürün görüşleri; " Eğitim sistemini genel olarak değerlendirecek olursak, son yıllarda birçok kez değişime uğraması sebebiyle gerek yönetici gerek öğretmen gerekese öğrenciyi sürekli yeni bir şeylere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk bence ne çok öğrencileri olumsuz etkilemekte. Öğrencileri nasıl olsa seneye de değişir düşüncesine sokan, öğretmenin motivasyonunu azaltan bir durumun içindeyiz. Yönetici olarak bu değişiklikleri okul içine yaymak, kontrolünü sağlamak bizim için büyük bir görev yükü oluşturmakta. Bunların yanı sıra

öğrencilerin kendi yetenek ve istekleri doğrultusunda yönlendirilebildiği bir sistem olsa çok daha iyi olabileceğini düşünüyorum"(kişisel iletişim, 28 Nisan 2018).

Görüşme Verilerine Göre Öğretmenlerin Eğitim Sisteminde Kadın Olmak, Kadın Müdürler ve Liderlikleri Hakkında Görüşleri

Konuyla ilgili 5-10 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerin görüşleri;

" Eğitim sektöründe kadın olmanın pek çok zorluğu vardır. Hemen her şeyde bilinçli veya bilinçsiz erkek egemenliğini kabul etmiş bir toplumdan bahsediyoruz. Kadın müdürle değil ama kadın müdür yardımcısıyla çalıştım ve kadın müdürlerin erkek müdürlere oranla daha anlayışlı ve ön yargılarından kurtulmuş olduklarına inanıyorum. Kadın müdürlerin gerçekten lider duruşu sergilemelerini istiyorum. Üzerlerinde çok büyük bir yükümlülük var. Kadın çalışana (özellikle müdürlük görevinde olanlara) karşı önyargılı olan toplumumuzda, kadın müdürlerimizin büyük başarılara imza atmaları ve örnek olmaları gerekiyor"(kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

" Türkiye'de kadınsan, öğretmensen; tam bir iş yapıyormuşsun gibi gözükmüyor. Yıpranma payımız yüksek olsa da çalışma saatlerimiz az görülüyor. Günlük hayatta yapmak zorunda bırakıldıklarımız hesaba katılmıyor. Kadın ve erkek okul müdürleri arasında fark olduğunu düşünmüyorum. Bu tamamen kişilikle alakalı bir durum. Tek avantajı kadınların daha detaycı olması olabilir. Liderliğin en çok kadınlara yakıştığını düşünüyorum. Hakkıyla yapanları gönülden alkışlıyorum. Bir yerde güzel sonuçlar ortaya çıkıyorsa mutlaka bir kadın olduğuna inanıyorum" (kişisel iletişim, 12 Mart 2018).

16-20 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerin görüşleri;

" Öğretmenlikte, kadın-erkek olmakla ilgili değil daha çok güçle alakalı bir ayrım söz konusu. Çeşitli makamlardan, yakınlardan veya siyasi ahbapları tarafından korunduğunu bilen öğretmen kadın da olsa erkek de olsa herhangi bir sıkıntı yaşamıyor. Kadın müdürlere karşı bir önyargı olduğunu düşünüyorum. Türkiye genel itibariyle kadın yöneticiye alışık değil, kadınlar bile kadın yöneticiden hoşlanmıyor. Bu negatif enerjinin kadın yöneticiler üzerinde birtakım olumsuz etkileri oluyor. Herkesin size önyargılı yaklaştığı bir ortamda sağlıklı bir kişilik geliştiremezsiniz. Kadın yönetici olmak maça 1-0 mağlup başlamaya benzer. Eğer bu mağlubiyete karşı durumu eşitleyip,

hatta öne geçebilmişse karşımızda gerçekten lider olmayı hak etmiş alkışlanacak bir kadın vardır" (kişisel iletişim, 10 Mart 2018).

"Türkiye'de kadın olmak her türlü zor. Çalışan kadın olmak çok daha zor. Sözde ülkemiz kadın için en iyi mesleğin öğretmenlik olarak görüldüğü bir ülke. Ama işin içine girince hiç de öyle değil, tam zamanlı işçi gibiyiz. Okulda derse girmek "iş" olarak görülmediği için "iş" çıkışı da herhangi bir ev kadını ile aynı standartta olmalıyız. Çocuk bakmalı, dolapta yemek eksik etmemeli, aile bireylerinin her tür ihtiyacını karşılayıp "hizmette kusur etmemeliyiz". Bu toplumsal görüş hem öğrencinin, hem velinin hatta kendi erkek meslektaşlarımızın da bu tutumda olmasına sebep oluyor. Ama en ağırı, kendi kadın meslektaşlarımda da çoğunlukla bunu görüyor olmak. Kadın müdürler etraflarında çok daha fazla baskıya kalıyorlar. Bu yüzden de "erkek gibi" davranma eğilimine giriyorlar. Daha katı, daha anlayışsız, daha egoist. Bunu tamamen baskıya bağlıyorum. Çünkü en küçük bir hataları sadece ve sadece "kadın" oluşlarına bağlanıp bir "dalga" konusu haline geliyor. Daha baştan "yetersizlik" damgası vuruluyor. Kadına liderlik yakışır. Problem çözme becerisi açısından belki de çocukluktan otomatik olarak gelen pratiklikle aynı anda daha çok işi, daha fazla ayrıntı gözeterek, daha estetik yapmak kadınların doğasında var diye düşünüyorum. Pozitif ayrımcılığa gerek yok. Kadın olarak değil "birey" olarak ne yaptığı önemli. Ne kadın diye küçümseyip taş koymak, hafife almak doğru, ne de "kadın ama başarılı" demek "kadın olduğu için destekleyelim demek",doğru" (kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

" Türkiye'de eğitim sisteminde kadın-erkek ne olursan ol çalışmak zor. Kadınların yükü daha fazla. Ama birçok idareci ders programları hazırlanırken kadın öğretmenlere daha imtiyazlı davranıyor. Kadın müdür sayısı çok az Kadınlar da müdürlüğü çok tercih etmiyor. Yaz tatili, sömestr tatili yok ve bunlar büyük önem arz ediyor. Kadın müdürlere bakış daha eleştirel oluyor. Az tercih edilmesinin bir nedeni de budur" (kişisel iletişim, 10 Mart 2018).

" Çalışma hayatı kadınlar için hep zordur. Evde ve okulda farklı sorumluluklarımız var. Erkek egemen toplum, kendi ayakları üzerinde olan ve dik duruşlu kadınları sevmiyor. Bunu da fırsat buldukça gösteriyor. Kadın müdürlerin erkek müdürlere oranla daha iletişim kurulabilir, daha anlayışlı olduklarını düşünüyorum. Kadın yöneticilerin sayısı artmalı ki kadınların önündeki zorluklar anlaşılsın ve kanunların buna göre düzenlenmesi kolaylaşsın" "(kişisel iletişim, 11 Mart 2018).

" Eğitimde kadın olmak daha fazla mobbinge maruz kalmaya sebep oluyor. Özellikle genç ve bekar kadınların buna daha fazla maruz kaldığını düşünüyorum. Kadın müdürlerle çalışmak erkek müdürlere oranla daha zor diye düşünüyorum. Erkekler iş olarak bakarken kadınlar daha kişisel bakıyorlar"(kişisel iletişim, 11 Mart 2018).

" Diğer sektörlere nazaran az da olsa eğitim sektöründe de kadın olmanın zorlukları mevcuttur. Kadının gücüne ve çalışma prensiplerine, dış görüntüsüne karşı ön yargılı olunması en büyük sıkıntılardandır. Kadın müdürler her zaman nazik ve ayrıntılı düşünürler, istisnai durumlar hariç genel olarak erkek müdürlere göre daha titiz ve ayrıntıcı çalıştıkları için ekip arkadaşları açısından yorucu olabilirler. Kadınlara müdürlük makamında daha çok yer verilmeli. Liderlik ruhuyla birlikte kadınların duygusal tarafı uyumlu bir sentez içinde olursa o çalışma alanında başarı kaçınılmaz olur. Yöneticilik vasfı kadına yakışan bir durumdur(kişisel iletişim, 9 Mart 2018).

Görev süresi 21 yıl üzeri olan kadın müdürün görüşleri ; "Türkiye'de çalışan kadın olmak oldukça zor. Doğum sonrası izin azlığı her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kendi çocuğuna bakmakta kadını zorlamaktadır. Erkek egemenliğine inanan bir toplum olduğumuz için kadın öğretmene saygıda problemler yaşanmakta. Gerek veli gerekse öğrenci kadın öğretmene karşı kaba davranabileceğine inanmakta. Ülkemizin kanayan yarası taciz edilme bu sektörde de var. Bu taciz fizikselden çok duygusal olarak yapılmakta. Kadın müdür sayısı oldukça azdır. Kadınların yönetme kabiliyetlerinin yeterli olmadığı inancı vardır. Atama makamları bu ayrımı yaprıkları gibi öğretmenler de kadın müdür yönetimine daha eleştirel bakıyorlar. Yöneticilik bir yetenek işidir ve bu noktada kadın-erkek ayrımı yapılmamalıdır. Kadınlar olaylara daha geniş açıdan bakabilmekte ve daha duygusal yaklaşmaktadır. Yasalar ve yönetmeliklerle istenilen çalışmalarda kadın-erkek diye bir ayrım yoktur. Erkeklerle kadınlar arasında büyük bir fark olduğuna inanmıyorum. Görev dağılımını adil yaptığınız sürece okuldaki işleyişin kadın yada erkek müdür tarafından takip edilmesinde bir fark oluşmayacaktır. Ancak toplumumuz yapısından kaynaklanan erkek üstünlüğü, kadın müdürlerin en ufak hatasının daha çok büyük bir problemmiş gibi lanse edilmesini sağlıyor. Bu da kadının müdür olma isteğini baltalamaktadır. Ben bir kadın müdür olarak bunu sürekli yaşıyorum. Yaptığım her işte sürekli izleniyor olma durumu, sürekli size emir verebileceğine inanan insanlar çalışma koşullarımı zorlaştırmaktadır. Liderlik konusu

karakteristik bir özelliktir. Kadın ve erkek ayrımı yapılmaması gerektiğini düşünüyorum. Ancak kadın müdürler liderlik vasıflarını erkeklere göre daha fazla göstermek için çaba sarfederler. Öğretmen, öğrenci ve velilerin kendisini bir lider olarak görmesi için bir erkekten daha fazla çaba harcarlar" (kişisel iletişim, 5 Mart 2018).

Görev süresi 14 yıl olan kadın müdürün görüşleri; " Ataerkil bir toplum olmamız sebebiyle öğrenci kadın öğretmene veya müdüre karşı daha kaba ve saygısızca davranabiliyor. Doğum izninin az olması her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kadının çocuk bü Ataerkil bir toplum olmamız sebebiyle öğrenci kadın öğretmene veya müdüre karşı daha kaba ve saygısızca davranabiliyor. Doğum izninin az olması her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de kadının çocuk büyütmesinde sıkıntı çekmesine neden oluyor. Kadın öğretmen veya müdürler iş arkadaşlarının tacizine uğrayabiliyor. Bu taciz sadece cinsel yönden değil duygusal taciz şeklinde de gerçekleşebiliyor. Müdürler genelde erkeklerden seçiliyor, kadının yönetme kabiliyetinin az olduğu düşünülüyor. Göreve geldiğimizde de bu güvensizlik üzerimizde büyük baskıya sebep oluyor" (kişisel iletişim, 26 Nisan 2018).

Görev süresi 8 yıl olan kadın müdürün görüşleri; " Türkiye'de kadın olmak başlı başına bir zorlukken, çalışan bir kadın olmak hele ki yönetici olmak ciddi bir zorluk. Eğitim sektöründe kadın olmanın diğer sektörlerde kadın olmaktan daha avantajlı veya dezavantajlı bir durumu olduğunu düşünmüyorum. İstediğiniz sektörde görev yapın taciz, zorbalık, aşağılanma, işlerin zorlaştırılması gibi birçok tehdit sizinle beraber olacaktır. Yöneticilik vasfının kadına yakışmadığını birçok kez duydum ama asla pes etmedim. Önemli olan bu olumsuzluklara rağmen ayakta durabilmek ve bir şeylerin değişebileceğine inanmak bence. "(kişisel iletişim, 28 Nisan 2018).

Ek 2. Anket Formları

Değerli öğretmenim,

Bu çalışmada kadın müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisine motivasyonun aracı rolü araştırılmaktadır. Toplanacak veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Katılımlarınız için teşekkür ederim.

Melis Kandemir – İstanbul Ticaret Üniversitesi

1) Cinsiyetiniz	Kadın ( )	Erkek ( )

2) Meslekteki görev süreniz	1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	21 yıl ve üzeri ( )

3) Eğitim durumunuz	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )

4) Bu okuldaki görev süreniz	1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl ve üzeri ( )

BÖLÜM 1

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1)Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır	1	2	3	4	5
2)Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetmektedir.	1	2	3	4	5
3)Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
4)Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir	1	2	3	4	5
5)Yöneticim astları için iyi bir örnek olmaktadır.	1	2	3	4	5
6)Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7)Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.	1	2	3	4	5
8)Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.	1	2	3	4	5
9)Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
10)Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.	1	2	3	4	5
11)Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.	1	2	3	4	5
12)Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.	1	2	3	4	5
13)Yöneticimiz bizim işlerin yapılış biçimi Ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
14)Yöneticimiz çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamalarına uygun ortam yaratır.	1	2	3	4	5
15)Yöneticimiz astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.	1	2	3	4	5
16)Yöneticimiz astlarını yaratıcılık konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
17)Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
18)Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
19)Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve gereksinimlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
20)Yöneticimiz çalışanların güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1)Bu örgüte karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
2)Bu örgüt benim için çok önem ve anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
3)Çalıştığım örgütten dışarıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
4)Çalıştığım örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5)Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6)Örgütün problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
7)Bu örgüt benim sadakatimi hakediyor.	1	2	3	4	5
8)Başka bir iş bulmadan, bu örgütten ayrılmaktan korkuyorum.	1	2	3	4	5
9)Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır	1	2	3	4	5
10)Şu an bu örgütten ayrılsam hayatım alt üst olur.	1	2	3	4	5
11)Bu örgütten ayrılmayı istemesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
12)Bu örgütten ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
13)Bu örgütten şimdi ayrılsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
14)Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu örgütten şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	1	2	3	4	5
15)Bu örgüte çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılırsam çok ayıp olur.	1	2	3	4	5
16)Daha avantajlı olsa bile, bu örgütten şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1)Yaptığım işte başarılıyım	1	2	3	4	5
2)Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim	1	2	3	4	5
3)Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler	1	2	3	4	5
4)Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
5)İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5
6)Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
7)Kendimi örgütün önemli bir çalışanı olarak görüyorum	1	2	3	4	5
8)Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	1	2	3	4	5
9)Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı beni her zaman takdir ederler	1	2	3	4	5
10)İzin kullanmam gerektiğinde izin verirler	1	2	3	4	5
11)Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur	1	2	3	4	5
12)Yemek, çay, kahve gibi imkanlar ücretsiz sağlanır	1	2	3	4	5
13)İşyerimdeki araç ve gereçler yeterlidir	1	2	3	4	5
14)Çalışanlarla ilişkilerim iyidir	1	2	3	4	5
15)Konularında uzman olan kişiler tarafından konferans, seminer vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır	1	2	3	4	5
16)Çalışmakta olduğum örgütün ileride şimdiki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1	2	3	4	5
17)Yöneticilerimle ilişkilerim iyidir	1	2	3	4	5
18)İşyerimde terfi imkanı vardır	1	2	3	4	5
19)Yöneticim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur	1	2	3	4	5
20)Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir	1	2	3	4	5
21)Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	1	2	3	4	5
22)Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur	1	2	3	4	5
23)Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
24)Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı yeterlidir	1	2	3	4	5