

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(SEYDİKEMER ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer YETİM**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Aysun GÜROL**

**Aralık-2015**



**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(SEYDİKEMER ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Zafer YETİM  
(Y1212.041120)**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Aysun GÜROL**

**Aralık-2015**





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041120 numaralı öğrencisi **Zafer YETİM**'in "**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: SEYDİKEMER ÖRNEĞİ**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.12.2015 tarih ve 2015/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **başarılı** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :23/12/2015

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Aysun GÜROL

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ragıp ÖZYÜREK

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "İlköğretim kurumlarında dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (23/12/2015)

Zafer YETİM

## ÖNSÖZ

Araştırmanın tamamlanmasında en önemli katkıyı sağlayan danışmanım Doç. Dr. Aysun GÜROL hocama teşekkürü borç bilirim. Anketlerin uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen okul müdürüm Ramazan DOĞAN ve ankete katılan tüm meslektaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda her zaman beni yüreklendiren, her aşamasında destek olan sevgili eşim Ayşe ÇELİK YETİM' e teşekkür ederim.

Aralık, 2015

Zafer YETİM  
Sınıf Öğretmeni

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2.Amaç .....	2
1.3.Önem .....	3
1.4.Sayıtlar .....	4
1.5.Sınırlılıklar.....	4
1.6.Tanımlar .....	4
<b>2.TEMEL KAVRAMLAR VE İLGİLİ LİTERATÜR</b> .....	<b>6</b>
2.1.Liderlik Olgusuna Genel Bir Bakış .....	6
2.1.1. Liderlik kavramı ve tanımı .....	6
2.1.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar .....	9
2.1.3. Liderlik kuramları .....	10
2.1.3.1. Özellikler (nitelik) kuramı .....	11
2.1.3.2. Davranış kuramı .....	11
2.1.3.3. Durumsal yaklaşım .....	12
2.1.3.4. Çağdaş liderlik yaklaşımları.....	13
2.2. Dağıtımçı Liderlik .....	16
2.2.1. Dağıtımçı liderliğin tarihsel gelişimi .....	17
2.2.2. Dağıtımçı liderlik modelleri.....	18
2.2.2.1. Gronn'un dağıtımçı liderlik modeli .....	18



2.2.2.2. Spillane'nin dağıtımçı liderlik modeli .....	20
2.2.2.3. Elmore'un dağıtımçı liderlik modeli .....	23
2.3.Örgütsel Bağlılık .....	24
2.3.1. Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı .....	24
2.3.2. Örgütsel bağlılığın önemi .....	26
2.3.3. Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi.....	27
2.3.4. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları.....	27
2.3.4.1. Tutumsal bağlılık .....	28
2.3.4.2. Davranışsal bağlılık.....	29
2.3.4.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları .....	31
2.3.5. Örgütsel bağlılık düzeyleri.....	32
2.3.5.1. Düşük örgütsel bağlılık .....	32
2.3.5.2. İlmli örgütsel bağlılık.....	32
2.3.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık .....	33
2.4. İlgili Araştırmalar .....	33
<b>3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	38
3.2. Evren ve Örneklem.....	38
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı .....	39
3.4. Verilerin Toplanması.....	40
3.5. Verilerin Analizi.....	40
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>41</b>
4.1. Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik ve Mesleki Veriler .....	41
4.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Sonuçlar .....	42
4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları .....	44
4.3.1.Dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki .....	45
4.3.1.1. Dağıtımçı liderlik (müdür) ile örgütsel bağlılık ilişkisi .....	45
4.3.1.2. Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık ilişkisi ..	45
4.3.2. Liderlik ekibi ile örgütsel bağlılık ilişkisi.....	46
4.4. t Testi Sonuçları.....	46
4.4.1. Cinsiyete göre karşılaştırma.....	46
4.4.2. Göreve (sınıf öğretmeni, branş öğretmeni) göre karşılaştırma .....	48
4.5. Varyans Analizleri.....	51
<b>5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>56</b>

5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....	56
5.2.Öneriler .....	60
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
EK-I: Dağıtımcı Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni .....	68
EK-II: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni .....	69
EK-III: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	70
EK-IV: DLE'nin Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	74
EK-V: Dağıtımcı Liderlik Ekibi Uyumunu Alt Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	75
EK-VI: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi .....	76
EK-VII: Etik Komisyon Kararı .....	79
EK-VIII: İzin Dilekçesi .....	80
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>

## **KISALTMALAR**

<b>DLE:</b>	Dağıtımıcı Liderlik Envanteri
<b>PLÖ:</b>	Paylaşılan Liderlik Ölçeği
<b>YL:</b>	Yüksek Lisans
<b>MEB:</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>DLE:</b>	Dağıtımıcı Liderlik Envanteri
<b>AFA:</b>	Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>DFA:</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>OÖPLÖ:</b>	Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik Ölçeği
<b>DLÖ:</b>	Dağıtımıcı Liderlik Ölçeği

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2. 1: Lider Tanımları.....	7
Çizelge 2. 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar .....	10
Çizelge 4. 1: Araştırmaya Katılanlara Yönelik Veriler (n=271) .....	41
Çizelge 4. 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	43
Çizelge 4. 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlama Sınırları.....	44
Çizelge 4. 4: Dağıtımçı Liderlik (Müdür) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	45
Çizelge 4. 5: Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi .	45
Çizelge 4. 6: Liderlik Ekibi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	46
Çizelge 4. 7: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	46
Çizelge 4. 8: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	47
Çizelge 4. 9: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması ...	47
Çizelge 4. 10: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması	48
Çizelge 4. 11: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması .....	49
Çizelge 4. 12: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması .....	49
Çizelge 4. 13: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması .....	51
Çizelge 4. 14: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması .....	52
Çizelge 4. 15: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması .....	54
Çizelge 5. 1: Araştırma Sorularına İlişkin Sonuç Çizelgesi .....	59

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Gronn (2002b) Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları .....	19
Şekil 2.2: Spillane'in Dağıtımçı Liderlik Modeli.....	20
Şekil 3.1: Dağıtımçı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	38

# İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ (SEYDİKEMER ÖRNEĞİ)

## ÖZET

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına dayanarak yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada öncelikle dağıtımçı liderlik ve örgütsel bağlılık hakkında kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

Okullarda eğitim ve yönetim süreçlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi, bütün paydaşların katılımının sağlanması ile oluşabilir. Böylesi bir okul, dağıtımçı liderlik yaklaşımının öngördüğü bir anlayışla sağlanabilir. Öğretmenlerin de böyle bir okulda örgütsel bağlılıkları artacaktır. Bu tespitlerden yola çıkarak tezin amacı belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini Muğla'nın Seydikemer ilçesi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda örneklemini oluşturmaktadır. Her öğretmen için bir anket gönderilmiş ve dönüşü sağlanan anketlerle analizler yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği 2015 yılında Seydikemer ilçesinde ilköğretim kademesinde görev yapan 473 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada ise 271 (%57.29) öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırmada verileri elde etmek için Dağıtımçı Liderlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile katılımcıların demografik bilgilerinin belirlenmesine ilişkin sorular kullanılmıştır. Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin iki alt ölçeği bulunmaktadır. Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin Liderlik Fonksiyonları alt-ölçeği müdür, müdür baş yardımcıları ve müdür yardımcılarının dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. Diğer alt-ölçek ise liderlik ekibinin öğretmenlerin gözünde uyumunu ölçmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Porter vd. (1974)'nin geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anketler SPSS programında analiz edilmiş ve araştırmada frekans analizleri, faktör analizi ve farklılık analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Müdür yardımcısının dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Araştırmada müdürlerin, müdür yardımcılarının ve liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri

cinsiyetlerine ve görev durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmazken meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik bağlamında, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin bağlılıklarını arttırmak adına yol gösterici bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Dağıtımçı liderlik, örgütsel bağlılık

# **THE RELATION BETWEEN THE DISTRIBUTED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE ELEMENTARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS (THE CASE OF SEYDIKEMER)**

## **ABSTRACT**

Based on the perception of the teachers working at the elementary schools, the study aims to reveal the relation between the organizational commitment of teachers and the distributed leadership behavior of their directors. The research begins with the theoretical information about distributed leadership and organizational commitment.

Running the processes of education and management efficiently at schools is possible through the participation of all stakeholders. Such a school environment can be created by a vision that requires distributed leadership approaches. Teachers working at these schools will have more organizational commitment as well. The aim of this study has been defined through these findings.

The population of the research is comprised of the teachers working at the official schools in Seydikemer. The population of the research constitutes the sample of the research at the same time. A survey has been sent for each teacher and the ones came back have been analyzed. There have been 473 teachers in Seydikemer district within the year 2015 the study was conducted but for the research it has been reached to 271 (57.29%) teachers.

The data collection tools are distributed leadership inventory, organizational commitment scale and the questions related to the demographic information of the participants. Distributed leadership inventory is composed of two subscales. Leadership functions subscale of the distributed leadership inventory evaluates the distributed leadership behavior of the principals, the chief assistants of the principals and the assistant principals. The other subscale evaluates the collaboration of the leadership team in the teachers' views. To evaluate the organizational commitment of the teachers the organizational commitment scale has been used which is developed by Porter et al. (1974). The surveys have been analyzed on SPSS statistics program and frequency analysis, factor analysis and discriminant analysis have been carried out.

As the result of the study a meaningful positive statistical relation has been revealed between the distributed leadership behavior of the principals from teachers' perceptions and the organizational commitment. There has been a meaningful positive statistical relation between the distributed leadership behavior of the assistant principals and the organizational commitment. Though there has not been



found a meaningful difference on the teachers' views related to the distributed leadership behavior of the principals, assistant principals and leadership teams in terms of gender and branches, there has been a significant difference referring to their seniority in the profession. With regards to the distributed leadership of the school management, the study has been considered to be a significant one in order to improve the organizational commitment of teachers.

**Keywords:** Distributed leadership, organizational commitment.

## **1.GİRİŞ**

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

### **1.1.Problem Durumu**

İnsanlık geçmişten bugüne dek birikimlerini eğitim yoluyla gelecek nesillere aktarmıştır. Eğitim insanların deneyimlerini bize iletir. Çocuklara istenilen davranışları kazandırmak eğitim sayesinde olur. Çocuklar eğitim sayesinde hayat standardını yükseltir, eğitim hayatı daha zevkli ve ilginç kılar. Çocuklar hayata ne kadar güzel hazırlanırsa hayatlarını o derece kaliteli yaşarlar. Kalkınmanın, çağdaş bir toplum olmanın en iyi yolu eğitimidir.

İnsanlar ilk eğitimlerini aileden alırlar. Aileden sonra en önemli eğitim kurumu tartışmasız okuldur. Çocuk gelişiminin bir kısmını ailede tamamlar. Okul aile eğitiminin bir tamamlayıcısı rolündedir. Çocukların çevresinden kaynaklanan yanlışları düzeltmek, onları hayata hazırlamak öğretmenin ve okulun sorumluluğundadır.

Okullar toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için vardır. Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin başında da okul yöneticileri bulunur. Okul yöneticilerinin birtakım bilgi ve becerilere sahip olması beklenir. Yöneticiler otorite ve gücün sahibi oldukları gibi okulunda yasal lideridir. Yöneticilerin okullarda yönetici olmaktan çok lider özelliklere sahip olmaları beklenmektedir.

Yöneticiler okul paydaşları ile birlikte okulun vizyonunu ve amacını belirler. Bunu etkin bir şekilde gerçekleştirmek için sorumluluk dağılımı yapmalı, yönetimi paylaşmalıdır. Bu bir ekip çalışmasıdır. Okul toplumunun birlikte çalışması gereklidir. Okul toplumundan kasıt paydaşlardır. Yöneticiler paydaşlara sorumluluğunu gönüllü olarak dağıtmalıdır.

Alanyazına bakıldığında birçok liderlik çeşitlerinden bahsedilmektedir. Okulun vizyonunu ve amacını gerçekleştirmek için bütün okul toplumunun işbirliği ile yönetimi paylaştığı çağdaş liderlik anlayışı olan dağıtımçı liderlik de liderlik çeşitlerinden birisidir. Dağıtımçı liderlik son yıllarda popüler bir araştırma konusudur. Çünkü tek adam anlayışı özellikle de okul örgütlerinde yok olmaya yüz tutmaktadır.

Okullarımızda dağıtımçı liderlik anlayışının hakim olması ile birlikte öğretmenlerin de okullarına olan bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Okullarda dağıtımçı liderlik uygulamaları sayesinde öğretmenlerin çaba göstermeleri, okuluna olan sadakatleri, okulu ailesi olarak görmesi, kendi çıkarlarını bir kenara bırakması, okulun başarısını sahiplenmesi gibi davranışlar göstermeleri beklenilmektedir.

## **1.2.Amaç**

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin gösterdikleri dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi; öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

***Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur;***

- 1:** Dağıtımçı liderlik (müdür) davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2:** Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3:** Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

6: Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7: Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

8: Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

9: Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

10: Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

11: Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

12: Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3.Önem**

Literatürde dağıtımçı liderlik ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması ve dağıtımçı liderlik konusuna Seydikemer örneklemindeki durumunu ortaya koyması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitimde ilköğretim kademesi çocuklarımızın gelecekteki temel bilgilerini öğrenmeleri açısından çok önemlidir. Bu bakımdan araştırmanın ilköğretim kademesinde çalışan öğretmenlere uygulanması önem taşımaktadır. Yöneticilerin gösterdikleri dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerce nasıl algılandığını ve öğretmenlerin bağlılıklarını ortaya koyması bakımından bu araştırma yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini ve öz değerlendirme yapmaları açısından önemli bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Dağıtımçı liderlik konusunun okullarda uygulanması gereken liderlik üzerine yapılan çalışmalar arasında önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının sağlanması için yöneticilerin göstermesi gereken dağıtımçı liderlik davranışları hakkında fikirler verecektir. Sonuçta öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının düzeyleri belirlenecektir. Bu çalışma yöneticilere öğretmenlerin bağlılıklarını artırma adına hangi davranışları sergilemeleri gerektiğine dair fikirler verecektir.

#### 1.4.Sayıtlar

- Araştırmada kullanılan anketlerdeki soru maddeleri istenilecek sonuçları karşılayacak niteliktedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenler gerçek düşünceleri ile soruları yanıtlamışlardır.
- Toplanan veriler araştırmanın amacı için yeterlidir.
- Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

#### 1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma Muğla ili Seydikemer ilçesinde yapılmıştır. İlçede bulunan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile sınırlıdır. Bu araştırma dağıtımçı liderlik ve örgütsel bağlılık literatürü ile sınırlandırılmıştır.

#### 1.6.Tanımlar

**Dağıtımçı Liderlik:** Gronn (2000) dağıtılmış liderliği uyum, birleşme ve ittifak kavramları ile tanımlar. Birlikte iş yapacak insanların girişimleri ve uzmanlıkları aynı havuzda toplanır ve birleştiğinde bireysel faaliyetlerinden daha çok ürün ve enerji elde edileceğini vurgular.

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın örgütün başarısı için beklentilerin üzerinde çalışma, örgütün devamlı üyesi olma isteği ve örgütün başarısına ilişkin tutumlarının bütünüdür (Gündoğan 2009).

**Liderlik Ekibi:** Müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşan okul yönetimidir.

**Algı:** Dış çevrenin duyuşsal etkilemelerinin bilinçte uyardığı izlenimlerdir.

**Eğitim:** Öğrencilerin gelecekteki hayatlarında gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları, istenilen davranışları geliştirme sürecidir.

**Dağıtımcı Liderlik Envanteri:** Yöneticilerin dağıtımcı liderlik davranışlarının ölçüldüğü çizelgedir.

**Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeği:** Liderlik ekibindeki üyelerin bireysel liderlik davranışlarını ölçen ölçektir.

## **2.TEMEL KAVRAMLAR VE İLGİLİ LİTERATÜR**

Bu bölümde liderlik, dağıtımcı liderlik ve örgütsel bağlılık literatürünü açıklamaya yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### **2.1.Liderlik Olgusuna Genel Bir Bakış**

Bu alt başlıkta liderlik kavramı tanımlanmış, lider ve yöneticiler arasındaki farklara değinilmiştir. Ayrıca liderlik sürecinin ve olayının anlaşılabilmesi için liderlik ile ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Liderlik kavramı ve tanımı**

Liderlik; her zaman araştırılan bir konu olmuştur. Liderin özellikleri hep tartışılmış, karizmasından mı kaynaklandığı, doğuştan mı geldiği ya da grup içerisinde tecrübesi sayesinde mi iyi bir lider olunabileceğine ilişkin görüşler yıllarca süregelmiştir. Liderin özelliklerinin nereden kaynaklandığına ilişkin görüşler hakkındaki tartışmaların yanında liderlik kavramı da önemli bir tartışma konusudur. İçerisinde bulunduğu grubu hedeflerine ulaştırmayı sağlayacak liderlik uygulamaları ve bu uygulamaların yürütülmesi hususunda yeteri kadar çalışma bulunmaktadır. Liderlik kavramı zihnimizde canlandığında her zaman başarılı sonuçlar getirmek liderlik kavramına kısıtlı bir pencereden bakmak anlamına gelir. Liderlerinde gördüğü davranışlar sonucunda izleyenlerde etkilenmeler oluyorsa bu liderliğin başarıyla uygulandığını gösterir ki kurumun amaçları ve çıkarları bakımından her zaman istedik sonuçlar olmayabilir. Tarihten bir örnek verecek olursak Adolf Hitler Alman ırkını diğer ırklara göre üstün görmüş ve ülkesindeki problemlerin nedeni olarak gördüğü Yahudilerin ölmesini istemiş, toplama kamplarında binlerce Yahudi'yi öldürmüştür. Toplumsal sonuçlara bakacak olursak böyle bir liderliği onaylamak mümkün değildir (Ağiroğlu Bakır, 2013: 11-12).

Liderliğin tanımını ortaya koymak üzere birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda liderlik benzer hedefler etrafında toplanan insanları hedeflerine ulaştırmak üzere etkileme sürecidir (Başaran, 1996: 60). Liderlik, insanları hedefleri

doğrultusunda birleştirebilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirme donanımına sahip olmaktır (Eren, 2006: 431). Aşağıda Erçetin'in aktardığı lider tanımları yer almaktadır (Erçetin, 2000: 4-11);

**Çizelge 2. 1: Lider Tanımları**

Tanımlar	Yazarlar
"Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektedir."	Cooley (1902)
"Liderlik, grupta bir kişinin, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde ön plana çıkmasıdır."	Mumford (1906)
"Liderlik, insanları ikna ederek istediklerini onlara yaptırabilme sanatıdır."	C.M. Bundel (1930)
"Liderlik, birçok kişinin zihinsel bağlantısı ve bu bağlantı içinde bazı kişilerin diğerlerine göre etkin olduğu bir süreçtir."	Bogardus (1934)
"Liderlik, hayranlık uyandıran kişilik özelliklerinin çoğuna sahip olduğunu ortaya koymaktır."	C.E.Kilbourne (1935)
"Liderlik, güç ve yarar kavramlarından sakınan bir etkileme sürecidir"	W.F.Whyte(1943),
"Liderlik, grup üyeleri ile onların ihtiyaçlarını giderecek tüm araçları kontrolünde tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir."	I. Knickerbocker (1948),
"Liderlik, hedeflere ulaşmak için grubu etkileme sürecidir."	R. M. Stogdill (1950),
"Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir."	G. Tery(1960)
"Lider, izleyenlerinin işlerini yönlendirme işi ile ilgilenen kişidir. Liderler sözel olan ve olmayan davranışları ile grubun performansını etkilerler."	F. E. Fiedler (1967)
"Liderlik, grubun paylaştığı amaçlar çerçevesinde grup üyelerine örnek olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme sürecidir."	J. W. Gardner (1986)
"Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır."	C. Norris(1990)
"Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif gibi önemli davranışlar sergileyebilmektir."	W.Pagonis(1992)
"Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp şekillendirmektir."	R.T.Ogova ve S.T.Bossert(1995)



Liderlik tanımlarına bakıldığında yaşanan dönemin ve bu dönemdeki insanların liderliğe bakış açıları ve değerlendirmeleriyle geliştirilen yaklaşımların tanımlara farklılık kazandırdığı söylenebilir (Erçetin, 2000:11).

Gerçek liderlik doğuştan insanda var olan bir şey değildir. Liderler kendilerini yetiştirirler. Liderler kendilerindeki farklılığı hisseder. Liderlik eğitimi insana beceri kazandırır. Büyük resmi görmeyi, olaylara farklı pencereden bakmayı kazandırmaz (Şener,1997:276).

Lider ortak amaçları olan insanları bir araya getiren kişidir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 100). Adair (1998: 6) Liderlerin özelliklerini yedi maddede bir araya getirmiştir. Söz konusu özellikler aşağıda sıralanmaktadır;

- a) İş hevesi, gayret, isteği olan kişi (enthusiasm)
- b) Dürüstlük ( Integrity)
- c) Dayanıklılık (Toughness)
- d) Adaletli Davranmak (Fairness)
- e) İçtenlik, Sıcaklık (Warmth)
- f) Alçak Gönüllülük (Humility)
- g) Kendine Güven (Confidence)

Etkili liderlerin aşağıda verilen özelliklerin birçoğuna sahip olmaları gerekmektedir (Acuner, 2002; Everard ve Burrow,1996: 616; akt. Kozak, 2008: 489-490).

- Zeka; liderlerin diğerlerini yönetmek için belli bir seviyede zekaya sahip olması gerekir.
- Yargı gücü; liderlerin karar verirken tüm gerçekleri ve bilgiyi dikkatli bir şekilde analiz etmesi, deneyim ve yeni bilgileri kullanarak iyi yargılar üretmesi gerekir.
- Objektif olma; liderler karar vermeden önce bilgi toplamalı ve objektif şekilde verileri değerlendirerek karar vermelidir.

- Başlatıcı olma; liderler güdüleri olan ve yapmak istediklerini planlayan ve yapan, kendi kendine başlatıcılardır.
- Güvenirlik; liderler gerçekleştiremeyeceği sözler vermezler. Bir katılım sağladığında, o yolda yürür ve diğerlerinin de aynısını yapmasını beklerler. Beraber çalıştığı insanlar, liderlerinin kendilerine yardım edeceğini varsayarlar.
- İşbirliği yapma; liderler, diğer insanların önemini kavrar ve onlarla birlikte olmaktan zevk alır. Bu yön, beşeri ilişkiler becerisi olarak da bilinir.
- Dürüstlük; liderler son derece dürüştür. Kararlarında ve diğerlerine yaklaşımlarında etik kurallara uyarlar.
- Cesaret; liderler olağan dışı kararlar alma ve uygulama cesaretine sahiptir. Risk alırlar ve sorunları çözmede yeni yaklaşımlar uygularlar.
- Dengeli olma; liderler çok duygusal değildir. Reaksiyonları tahmin edebilir. Diğerleri, sorun çözerken yardımcı olmalı ve zıtlıkları gidermelidirler.
- Anlayışlı olma; liderler diğerlerinin duygu ve fikirlerinin önemini bilirler. Beraber çalıştıkları insanları anlamaya çalışırlar.
- İşe hakimiyet; liderin iş hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olması gerekir.
- Kavramsal beceriler; liderin, sistematik, yaratıcı ve yenilikçi düşünce kapasitesine sahip olması gerekir.
- İş gören seçme becerisi; liderin doğru insanları seçme becerisine sahip olup olmadığı önemlidir.

### **2.1.2. Lider ve yönetici arasındaki farklar**

Liderlik ve yöneticilik her zaman karıştırılan, anlam olarak çok benzer ama irdelendiğinde çok farklı kavramlardır. Kurumları amacına ulaştıran lider midir, yönetici midir? Sorusu üzerine birçok çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Günümüzde rekabetin arttığı, şartların çok çabuk değiştiği, yarının ne getireceğini tahmin etmenin zorlaştığı bu günlerde bu ikilem yoğun bir şekilde gündemdedir (Çırpan, 1999: 1).

Yönetim ve liderlik birbirlerini tümleyen iki farklı eylem sistemleridir. Örgütsel etkililik açısından tüm kademelerde bulunan yöneticilerin güçlü bir liderlik davranışı göstermeleri beklenmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998:317).

**Çizelge 2. 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden niçin soruları önemlidir
He zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak; (Bennis, 1989.akt. Keçecioglu, 1998: 10).

### **2.1.3. Liderlik kuramları**

Liderlik sürecinin ve olayının anlaşılabilmesi, hangi koşullarda ne tür liderlik gerektiğinin bilinmesi, lider olabilecek kişilerin önceden bilinip bilinemeyeceği gibi sorulara yanıtlar bulunabilmesi için liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Kozak, 2008: 490). Liderlik kuramları dört bana başlık altında ele alınmaktadır Bunlar;

- a) Özellikler (Nitelik) Kuramı
- b) Davranış Kuramı
- c) Durumsallık (Koşula Bağımlılık) Kuramı
- d) Çağdaş Liderlik Kuramları

### **2.1.3.1. Özellikler (nitelik) kuramı**

Özellikler kuramı, 1980'li yıllara gelinceye kadar üzerinde tartışılmıştır. Tartışmaların odağı liderlik için belirlenen özelliklerin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması ve başka değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği savunulmuştur (Erçetin, 2000:30).

Bireyin lider olarak gösterilmesi ve insanları yönetmesi için gerekli olan sebep kendinde var olan özelliklerdir. Özellikler yaklaşımına bu doğrultuda bakılacak olursa liderin gruptaki insanlardan farklı özellikleri olması gerekmektedir (Ertürk, 1996: 134). Özellikler teorisi kişilerin doğuştan sahip olduğu ve onları diğerlerinden ayıran özelliklerin olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre liderlik daha sonradan kazanılmayacak bir yetenektir (Toduğ Akış, 2004). Liderlerin doğuştan getirdiği özellikleri belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmalarda ortaya çıkan ortak özelliklere bakılacak olursa; liderin yaşı, boyu, cinsiyeti, ırkı, karizması, güvenilirliği, hitabet gücü, akıllı, bilgisi, kişilerarasında iletişim becerisi, inisiyatif sahibi olması, duygusal olgunluğa erişmesi, dürüstlüğü, içtenliği, açık sözlülüğü, kendine güven duyması, kararlı olması, işi sonlandırma becerisi olarak sıralanmaktadır (Ertürk, 1996: 134). Genellikle zeki, güvenli, enerjik, aktif, bilgili olma temel liderlik özellikleri olarak belirtilmiş olsa da özellikler teorisinde birtakım tutarsızlıklar bulunmaktadır. Bu tutarsızlıkların yanı sıra, liderleri belirlenen bazı özellikler ile tanımlamanın yeterli olmadığı düşünülerek liderlerin davranışları incelenmeye başlanmıştır (Kozak, 2008: 491-492).

İnsanların lider olarak gösterilmelerinde öne çıkan bazı özellikleri arasında bir anlamlılık vardır. Fakat bu anlamlılık durum, görev, zaman vb. gibi değişkenler göz önünde bulundurulduğunda dikkatle değerlendirilmeli ve sadece kişilerin özelliklerine bakarak liderlik sürecinin açıklanamayacağı bilinmelidir (Erçetin, 2000:31).

### **2.1.3.2. Davranış kuramı**

Davranış kuramı, liderin özelliklerinden ziyade nasıl davrandığı ve neler yaptığını açıklamaya çalışan kuramdır. Bu yaklaşım liderin özellikleri yerine, izleyenlerine karşı gösterdiği davranış üzerine odaklanır. Davranış kuramı üzerine Ohio State Üniversitesi araştırmalarında 1800 liderlik davranışını gruplamış ve çalışmaların sonucunda 9 grup ortaya çıkmıştır. Liderlik davranışlarını tanımlamada iki bağımsız

değişkenin (kişiyi dikkate alma ve insiyatif) rolü olduğu tespit edilmiştir (Erçetin, 2000:32). Bir diğer araştırma da Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın bulgularına göre iki ana kategori (işe yönelik ve personele yönelik davranışlar) belirlenmiştir (Ertürk, 1996). Likert'in önderliğinde yapılan bu çalışmada amaç, grup performansını arttıran liderlik davranışını saptamaktır. Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmeler ele alınıp veriler incelendiğinde sonuç, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Erçetin, 2000:33). Robert Blake ve Jane Mouton lider davranışlarını üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma diye iki grupta belirtmişlerdir. Davranış yaklaşımına ilişkin araştırma sonuçları incelendiğinde bulgular iki tür liderlik tipinin üzerinde odaklanılmaktadır. Bunlar göreve yönelik ve insanlar arası ilişkilere yönelik liderlik tipleridir (Ertürk, 1996).

Davranışsal yaklaşım lider ve izleyenlerinin etkileşiminin meydana geldiği ortamı açıklamakta başarılı olamamıştır. Davranışsal yaklaşımda liderlerin özellikleri değil, davranışları temel alınmış, bununla birlikte liderlik davranışlarının meydana geldiği durumları göz ardı etmişlerdir (Kozak, 2008).

### **2.1.3.3. Durumsal yaklaşım**

Liderliği içinde bulunan şartların etkilediğini ve şekillendirdiğini öne süren yaklaşımlar, durumsallık teorileri olarak kabul edilmiştir. Liderlik davranışı duruma ve koşullara göre değişebilir (Kozak, 2008).

Durumsallık yaklaşımı hakkında çalışmalarıyla bilinen Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli'ne göre lider davranışlarının etkinliğini belirleyen faktörler; lider-izleyiciler ilişkileri, görevin yapısı, makam gücü olmak üzere üç farklı değişkenden oluşmaktadır. İçinde bulunan duruma göre farklı liderlik tarzı uygun olabilir. İçinde bulunan durumu da lider-izleyiciler ilişkileri, görevin niteliği ve liderin biçimsel yetkisi belirlemektedir (Ertürk, 1996). İzleyenler liderini seviyor, ona güven duyuyor, ona karşı bağlılık gösteriyorlar ise bu durum liderlik için uygundur. Görevin yapısı, grup tarafından yapılacak olan işin tamamını ifade eder. Grup amaca nasıl ulaşabileceğini biliyor ise bu durum iyi bir görev yapısını ve liderlik için ortamın uygun olduğunu gösterir. Makam gücü, liderde var olan yetki düzeyidir. Lider ödül ve cezaları uygularken yetkisini adil kullanırsa makam gücü artar ve bu durum liderlik için uygun görülmektedir (Erçetin, 2000:39).

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı liderliği iki boyutunun olduğunu (görev ve ilişki merkezli) ortaya koymuştur. İzleyenlerin olgunluk düzeyleri arasında bir ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. İzleyenlerin olgunluk düzeyleri arttıkça liderin grubu etki altına alması arasındaki ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir hava katmaktadır. Ayrıca bu kuram, liderin yetkilerini dağıttıkça gücün de artacağına ilişkin yargıyı doğrulamaktadır (Erçetin, 2000:46).

Robert House'un Yol-Amaç Kuramı liderin izleyenlerini nasıl etkilediği, yapılan iş ile ilgili amaçların algılanma ve amaca ulaşma yolunda gerekenler üzerinde durulmaktadır (Eren, 1998: 402). Kurama göre liderin ilk görevi önemli ve değerli olan ödülleri çalışanlarının hangi davranışlarını sergilerse ulaşabileceğini onlara açıklamaktır. Lider çalışanlarını ödüllere ulaştıran ve başarıya götürecektir olan yolu gösteren kişidir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998:332).

#### **2.1.3.4. Çağdaş liderlik yaklaşımları**

"Liderlik" kavramı günümüze kadar birçok değişimden etkilenmekte ve insanların liderlik ile ilgili düşünceleri değişmektedir. Teknolojik açıdan olsun, ekonomik açıdan olsun, çevresel etmenler olsun çağımızın gerektirdiği liderlik yaklaşımının oluşmasına neden olmaktadır. Bilim insanları liderlik olgusu üzerinde daha çok araştırma yapmakta ve çağdaş yaklaşımları literatüre kazandırmaktadır. Çağımızın niteliklerine uyan bir anlayışın oluşması için yapılan çalışmalar yeni liderlik yaklaşımlarının oluşmasına yol açmaktadır (Eraslan 2004).

Liderlik ile ilgili tanımlar günümüze kadar sürekli değişmiştir. Liderliği açıklamakta ele alınan yaklaşımlar son olmayacak sadece günümüze ışık tutacaktır. Bu modeller gelecekteki araştırmalara yol açma çabası olacaktır (Çetin, 2008). Geçtiğimiz yüzyılda yönetim teorileri konusunda önemli ve köklü değişimler yaşanmıştır. İşletmelerin içsel ve dışsal çevresinde yaşanan değişiklikler araştırmacıları yeni çalışmalar ve araştırmalar yapmaya yönlendirmektedir (Kozak, 2008).

Çağdaş liderlik anlayışlarına bakıldığı zaman önümüze iki yaklaşım çıkmaktadır. Bunlar transformasyonel (dönüşümcü) ve transaksiyonel (edimsel) liderlerdir. Transaksiyonel liderler, performans değerlendirme, performansa göre ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde de insan kaynakları

yöneticileri tarafından uygulanan bu uygulamalar transaksiyonel liderlere iyi bir örnek oluşturur (Yılmaz, 2008:140-141).

Transaksiyonel liderler, çalışanların alt düzey gereksinmelerini karşılamaya yönelik ödüllerle performanslarını arttırmaya çalışırlar. Çalışanların yüksek performansına göre ödül, olumsuz davranışlarına ise ceza uygularlar (Budak, 2003:114-115).

Transaksiyonel liderler, üç farklı yönetim tarzı sergilerler. Bunlar Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim ve Tam Serbestlik Yönetim tarzıdır. Transaksiyonel liderler, Koşullu Ödüllendirme yönetim tarzında çalışanlarına kendilerinden beklenenleri ve başarılı olmaları durumunda ne tip ödüller alacakları hususunda onları bilgilendirir. Sürekli geri bildirim verir ve başarılarını takdir eder (Yılmaz, 2008:141).

Transaksiyonel liderler, pasif veya aktif istisnalarla yönetim tarzını uygulayabilirler. Lider pasif istisnalarla yönetime inanıyor ise süreçte sıkıntı olduğunda müdahale eder. Yani lider pasiftir ve sorun çıkması kadar eylemde bulunmaz. Aktif istisnalarla yönetim tarzında lider, standartlardan sapma olup olmadığını izler ve düzeltmek için harekete geçer (Budak, 2003:116).

Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'nda ise liderler hiçbir şekilde çalışanları bilgilendirmez. Çalışanlarının performansını izlemez ve sorun çıkması durumunda müdahale etmezler ve önlem almazlar. Uygulanılabilecek bir yönetim şekli olmadığı düşünülebilir fakat kendi performansını objektif bir şekilde değerlendirebilen çalışanlar serbest bırakıldıkları bir yönetim tarzını tercih edebilirler (Yılmaz, 2008:142).

Transformasyonel (dönüşümcü) lider çalışanları ile paylaştıkları vizyonları ve uzun süreli amaçları vardır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve onları motive edecek araçları kullanır. Astlarından yüksek performans bekler. Değişim gereksinmesini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin sonuçlarını göze alabilen kişilerdir (Budak, 2003:122).

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlikte dört yönetim tarzı vardır. Bunlar; 1. Karizma, 2. Entelektüel Uyarım, 3. Bireye Saygı, 4. Esinlendirme'dir (Erçetin, 2000: 58-59);

**Karizma:** Liderin izleyenleri etkileyebilme gücüdür. Karizma özelliğine sahip liderler astlarını derinden etkiler, izleyenleri ile derinden bir bağ kurar ve onları hedefe taşır.

**Entelektüel Uyarım:** Problemin farkına varmalarını, yaratıcılıklarını öne çıkarıp farklı bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir. Meselelere yeni bir bakış açısından bakar, astlarının hayal gücünü teşvik eder, izleyenlerine yaptıkları işlerin eski yollarına meydan okuyup başka yollar aramalarını teşvik eder.

**Bireye Saygı:** Çalışanlarının ihtiyaçlarını bilir, onların bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirmesinde destek olurlar. İnsanlara empatik davranır, birebir ilişki kurar, her bireyin duygusuna değer verir.

**Esinlendirme:** Lider ilham kaynağıdır. Lider bir vizyon oluşturur ve hedefler doğrultusunda çalışanların tam bağlılık içinde çalışmalarını sağlarlar.

Yönetici olan (transaksiyonel) liderler çalışanlarına başarıyı yakaladıkları halde, ödül olarak statü ve para dağıtarak başarıyı pekiştirmeye çalışırlar. Faaliyetlerinde geçmişten geleceğe yönelik vizyon, örgütsel kültürde değişim yapmazlar. Halbuki değişimci lider veya transformasyonel lider, çalışanlarına vizyon sunar, bu vizyonun gerçekleştirilmesi için misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak insanlara yaptıklarının daha fazlasını yapabileceklerine inandırır. Kendilerine güven duymalarını sağlar. Değişim ve reform esastır. Transaksiyonel liderin stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur (Eren, 1998:406).

Edimsel liderler, resmi yetkilerini kullanırlar ve çalışanlarını ödüllendirmede gösterdikleri çabayı dikkate alırlar. Başka bir deyişle çalışanların elde edecekleri ödül çabalarıyla doğru orantılı olmalıdır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine bir misyon ve vizyon göstererek bunu benimsemesini sağlar ve bu doğrultuda hareket etmelerini teşvik eder (Budak, 2003:151).

Çağımızın yöneticisi her iki yaklaşımın özelliklerini hem transaksiyonel hem de transformasyonel liderlik özelliklerini taşımalıdır. Çağımız liderlerinin, günlük işlerin beklenen düzeyde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında transaksiyonel liderlik özelliklerine; geleceği hayal ederek çalışanlarına bir vizyon kazandırmada ise transformasyonel liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır (Yılmaz, 2008:144).



Leithvood, eğitimde değişimci liderliğin üç temel amacının olduğunu ortaya koymuştur (Çelik, 1998: 431-432). Söz konusu amaçlar aşağıda sıralanmaktadır;

1. Personelin eğitilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak için işbirliğine dayanan mesleki bir okul kültürü oluşturma. Lider, izleyenleri ile gözlemlerini ve eleştirilerini paylaşır. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini neleri yapabilecekleri hakkında kuralları koyar ve daha iyi öğretim sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmalarında bulunur. Bu liderler, öğretmenin okuldan kendini dışlamasına engel olur. Okulun değer ve normlarını çalışanlarına aktarır. Liderliğini bütün öğretmenlere yayar.
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak amacıyla okulun hedeflerini benimsemesini sağlar. Öğretmen okulun misyonu ile bütünleştiği takdirde mesleki gelişimini daha hızlı sağlayacaktır.
3. Öğretmenlerin etkin şekilde sorun çözmelerine katkıda bulunma. Dönüşümcü liderler, öğretmenleri de okulun bir parçası olarak görür ve bir sorun ile karşı karşıya kalındığında tek başına değil öğretmenler ile birlikte sorunu çözer.

Dönüşümcü liderler işbirlikçi kültür oluşturan, örgüt üyelerinin mesleki gelişmelerine teşvikte bulunan ve problem çözme yeterliliklerini arttırmaya yönelik çabaları sarf eden liderlerdir. Bu bağlamda Dönüşümcü liderlerin işbirlikçi ve birey gelişimini sağlayıcı vizyona sahip liderler olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu vizyonun iletilmesi bir süreçtir. Vizyonun iletilmesinde okullarda liderlik ekibiyle birlikte öğretmenlerin de katkısı kaçınılmazdır. Sürece dahil olan öğretmenlerin de liderlik vasıflarından faydalanılır. Aşağıda liderlerin görevlerini ve misyonunu dağıtarak (paylaştırarak) örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik benimsediği dağıtımcı liderlik kavramına yer verilmiştir.

## **2.2. Dağıtımcı Liderlik**

Günümüzde koşulların değişmesiyle liderler muhteşem insan olarak görülmekten ziyade; tek bir lider üzerine oturtulan geleneksel liderlik tartışmaları, liderliği açıklamaya çalışan yaklaşımlardan geçip evrilerek, işbirliği yapan ortak etkinlikler

ile tanımlanmaya başlanan yeni bir anlayışa yoğunlaşmıştır (Özer ve Beycioğlu 2013).

### **2.2.1. Dağıtımçı liderliğin tarihsel gelişimi**

Dağıtımçı liderlik (Distributed leadership) kavramı ilk kez 1954 yılında Gibb'in "Handbook of Social Psychology" adlı eserinde kullanılmış, aynı düşünce bu kitabın ikinci basımında (1969) da vurgulanmıştır (Gronn, 2002b). Gibb, formal ve informal grup yapısında etkili olan süreçlerin dinamiğini incelemiştir. Grupların yapısında odak ve dağıtımçı liderlik arasında önemli fark olduğunu ortaya koymuştur. Odak liderlikte yalnızca bir lider vardır. Oysa gruplar aynı zamanda dalgalı seyrin etkisi altında bulunabilmekte ve akışkan özellikler de gösterebilmektedirler. Grup liderliği uygulamada odak liderlik türünde görülse de bazı durumlarda dağıtımçı liderlik türünde olma olasılığı vardır (Baloğlu, 2011b).

1960 yılında Barnard ortaklaşa sistemlerin ve yöneticilerin ortaklaşa sistemleri anlama gerekliliğine dikkati çekmiştir. 1965 yılında Cartwright dağıtımçı liderlikte etkileşim kavramının temeli olan 'sosyal etki' kavramını incelemiştir. 1966 yılında Katz ve Kahn örgütlerde 'etki' kavramına büyük önem vermiştir. Söz konusu çalışmalar dağıtımçı liderliğin 80'li ve 90'lı yıllarda biçimlenmesine katkı sağlamıştır (Bakır, 2013: 27).

Gronn (2000) dağıtılmış liderliği uyum, birleşme ve ittifak kavramları ile tanımlar. Birlikte iş yapacak insanların girişimleri ve uzmanlıkları aynı havuzda toplanır ve birleştiğinde bireysel faaliyetlerinden daha çok ürün ve enerji elde edileceğini vurgular.

Elmore'a (2000) göre bir idarecinin okul işlerini tek başına yönetebilmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Lider okulun bütün paydaşları ile işbirliği yapmalı ve sorumluluğu dağıtmalıdır. Paydaşlar ile işbirliği sürecinde liderin üstleneceği rol rehberlik ve yönlendirme olacaktır.

Spillane vd. (2001) dağıtımçı liderliği lider ve üyelerinin birlikte sergilediği bir dansa benzetmiştir. Dans esnasında lider ve üyeler etkileşim durumundadır. Sadece etkileşim yeterli değildir. Dans müzikle yapılır ve müziğin ritmine ayak uydurmak gerekir. Dağıtımçı liderlik, lider ve üyeler arasındaki harmoni olduğu söylenebilir.

Araştırmacılar tarafından çalışma konusu olarak çok popüler olan liderlik, son yıllarda da liderlik türleri üzerinde çalışma konusu olarak araştırılmaktadır. Dağıtımçı liderlik üzerine yapılan çalışmalarda son yıllarda artış olduğu görülmektedir. Literatürde dağıtımçı liderlik yaklaşımının kuramsal temelleri üzerine daha çok Peter Gronn, Richard Elmore ve James Spillane'nin görüşleri yer almaktadır (Elmore, 2000, 2004; Gronn, 2000, 2002a, 2002b, 2008; Spillane, 2003, 2005, 2006). Bu araştırmacılardan farklı olarak dağıtımçı liderlik üzerine çalışma yapanlar arasında Bennet ve diğerleri, 2003; Bolden, 2007; Diamond, 2007; Halverson, 2001; Harris, 2003, 2004, 2008; Spillane ve diğerleri, 2008; ve Woods, 2010 bulunmaktadır. Diğer çalışmalarda “paylaşımçı liderlik” adıyla ele alınan konu (Ağiroğlu Bakır, 2013; Bostancı, 2012; Uslu ve Beycioğlu, 2013; Özer ve Beycioğlu, 2013) Türkçe alanyazında “dağıtılmış liderlik” (Oğuz, 2010), “dağıtımçı liderlik” (Baloğlu, 2011a, 2011b, 2012; Baloğlu ve Karadağ, 2011; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Özdemir, 2012; Taştan ve Oğuz, 2013) gibi adlarla da irdelenmiştir (Aslan ve Bakır, 2015: 2).

### **2.2.2. Dağıtımçı liderlik modelleri**

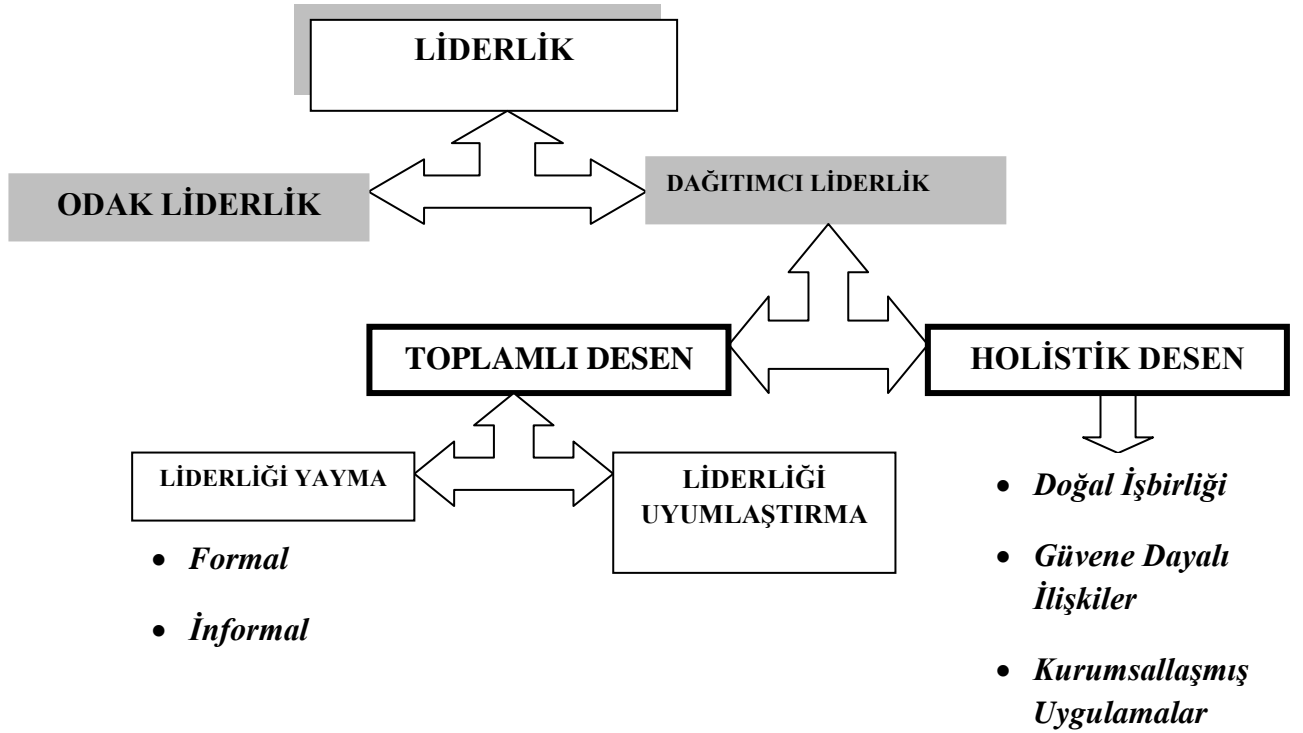
Tek adam liderliği anlayışı Gronn (2002a, 2002b), Spillane (2006) ve Elmore (2000)'un çalışmalarında eleştirilmeye ve sorgulanmaya başlanmıştır. Hiyerarşik örgütsel düzende yöneticilerin tek başlarına bütün işleri kontrol etmesinin mümkün olmayacağını ileri sürmüşler ve sorumluluklarının bütün üyelere dağıtılması gerektiğini modelleri ile açıklamışlardır.

#### **2.2.2.1. Gronn'un dağıtımçı liderlik modeli**

Gronn (2002a: 425) liderliğin lider-izleyen ikilemi üzerinde kurulmuş olan tanımlamalarını eleştirerek liderliğin çıkış noktasını örgütlerdeki işbölümüne dayalı olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Gronn dağıtımçı liderliği iki modele dayandırmıştır. Bunları toplamlı (numerical, additive) yaklaşım ve bütüncül (holistik) yaklaşım olarak adlandırmıştır. Toplamlı model örgüt içindeki bireysel liderlik davranışlarının toplamı olarak tanımlanır. Örgüt süreçte ihtiyaç anında ittifakla ihtiyaca karşılık verir. Bu model paylaşılan liderliğin en çok bilinen ve en yaygın olan şeklidir. Örgütte herhangi bir kişiye veya gruba diğerlerine kıyasla daha çok liderlik yapma hakkı tanınmaz. Liderlik, üyeler arasında diğerlerine göre daha çok sorumluluk almasıdır diye tanımlanamaz. Okullarda sürece sadece müdür değil

yardımcıları, öğretmenleri, çalışanları, aile birliği ve öğrencileri de dahildir. Bu paydaşların katkıları birbirine eklenerek toplamlı bir model oluşturur. Gronn (2002b) liderlikte yayma ve uyumlaştırma sürecinin de önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik eylemini yayma, çalışanların örgütteki konumlarına bakılmaksızın liderliği formal ve informal olarak örgütün içinde ve örgütün dışında yaymayı ifade eder. Uyumlaştırma ise yayılmış olan liderliğin koordinasyonunun sağlanmasını ifade eder.



**Şekil 2.1: Gronn (2002b) Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları**

Gronn'a göre (2002b) holistik desen, parçaların bir araya getirdiği bir bütünlük elde etmeyi içerir. Sonuçta yapısal bir bütünlük vardır. Bu yaklaşımda dağıtımçı liderlik paylaşma, demokrasi, ortaklık, yetki, işbirliği kavramlarını içerir. Bu yapıda üst yönetim ve örgüte liderlik eden, örgütün planlama sürecini yöneten kişiler vardır. Bu kişiler arasında karşılıklı anlayış ve uyum vardır, örgüt için aynı amaca hizmet ederler. Grup elemanlarının büyük resmi görebilen, sentez gücü kuvvetli ve sistemci düşünme yetenekleri vardır. Holistik yaklaşım bir birlikteliğin, kendini oluşturan parçaların toplam gücünden daha fazlasına sahip olabileceğini öngörmektedir. Bir at, bir araba iki şey değil üç şeydir. Holistik desene verilecek örnekler (Baloğlu, 2011a):

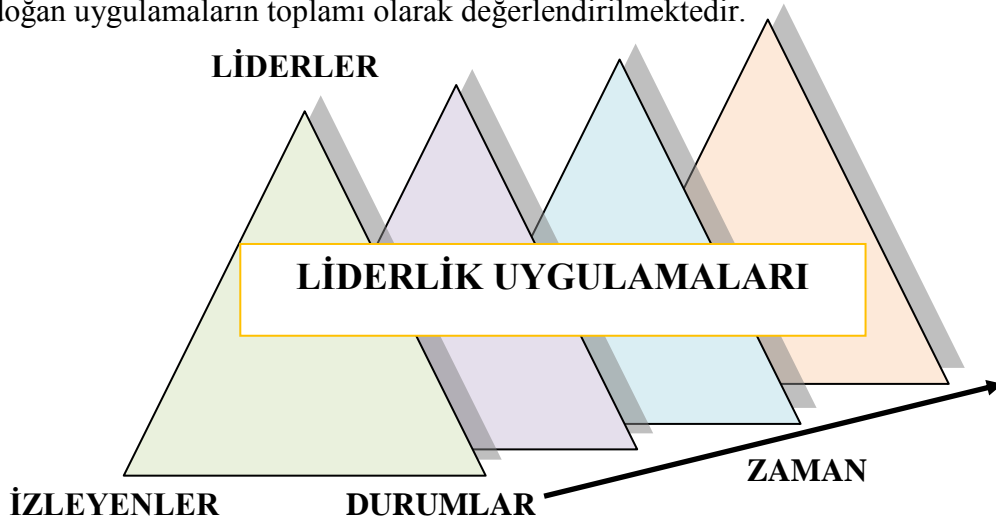
idari çiftler arasındaki ortaklık, CEO ve mütevelli heyet başkanı arasındaki ortaklık, eş başkanlık, küçük öz yönelimli takımlar, yıldızlar topluluğu.

Gronn'a göre (2002a:429-431) holistik yaklaşımın üç alt başlığı vardır. Bunların birincisi doğal işbirliği (spontaneous collaboration), ikincisi güvene dayalı ilişkiler (intuitive working relations), üçüncüsü kurumsallaşmış uygulamalardır (institutionalized practices).

- Doğal İşbirliği (Spontaneous Collaboration): Doğal işbirliği iki ya da daha fazla kişi arasında plansız olarak gelişen ilişki şeklidir.
- Güvene Dayalı İlişkiler (Intuitive Working Relations): İki ya da daha fazla organizasyon üyesinin birbirlerine güvenmesi ve yakın çalışma ilişkileri kurmasıdır. Güven zamanla oluşan bir duygudur. Üyelerin birbirleri ile çalışmaları, ilişkileri zamanla daha da geliştirecektir.
- Kurumsallaşmış Uygulamalar (Institutionalized Practices): Buna göre resmi yapıların kurumsallaştırılması eğilimi söz konusudur. Okullarda öğretmenlerin zümre toplantıları, belirli günler ve haftalardaki anma ve kutlama programları, sene sonu gösterileri örnek verilebilir.

#### 2.2.2.2. Spillane'nin dağıtımcı liderlik modeli

Spillane'e göre dağıtımcı liderlik, liderin kişisel özelliği, eğitimi, yeteneği, karizması, becerisi, bilgisinden ziyade liderler, izleyenler ve durumlar arasında etkileşimden doğan uygulamaların toplamı olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 2.2: Spillane'in Dağıtımcı Liderlik Modeli

Şekil 2.2'den de anlaşılacağı üzere Spillane üç önemli bileşenden oluşan bir model ortaya koymuştur. Bu bileşenlerin etkileşimi sonucunda meydana gelen liderlik uygulamalarının toplamı örgütteki dağıtımcı liderliği ifade eder. Zaman içerisinde gelişen farklı durumlar, örgütte lider ve izleyenler arasında etkileşim sonucu farklı liderlik uygulamalarını meydana getirir.

Dağıtımcı liderlik görüşüne göre üç önemli unsur olmazsa olmazdır (Spillane, 2006):

- Liderlik uygulamaları merkezde ve dayanak noktasıdır.
- Liderlik uygulamaları liderler, izleyenler ve durumların etkileşimi sonucu meydana gelir. Etkileşim mutlaka olmalıdır.
- Durum hem liderlik uygulamalarını tanımlamakta hem de liderlik uygulamaları yolu ile tanımlanmaktadır.

Okulun temel görevi toplumun gereklerine uygun insan yetiştirmektir. Okul idarecileri bu görevi icra ederken yeterli olamayabilir. İşte bu durumda geleneksel liderliğe dayalı okuldaki müdürü tek adam olarak gören yaklaşımlar sorgulanmaktadır. Yani bütün okuldaki paydaşlar sürece dahil edilmeli ve onların sonuç üzerindeki katkıları görmezden gelinmemelidir (Spillane, 2006).

Liderliğe dayalı uygulamalar örgütün geleceği ve gelişmesi için çok önemlidir. Tüm bireylerin liderlik uygulamalarına katkıları önemli görülür. Dağıtımcı liderlik, daha çok liderlik uygulamalarına odaklanarak grup üyelerini ve koşulları da bu sürece dahil eder (Spillane, 2006).

Dağıtımcı liderliğin, okuldaki bütün bireylerin daha geniş ölçekli bir liderlik davranışına ulaşmak için sergiledikleri gayretlerin toplamından daha büyük bir etkisi bulunmaktadır (Spillane, 2006). Spillane vd. göre (2001), dağıtımcı liderlik, işler önce lider ve izleyenler arasında dağıtılıp sonra üyelerin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Dağıtımcı liderlik okullardaki liderlik uygulamalarında bütün bireyleri kapsayacak şekilde uygulanmasıdır (Spillane vd., 2005). Spillane (2006) dağıtımcı liderliği iki boyut olarak sınıflandırmış. Bunlar artı lider ve liderlik uygulamasıdır.

**Artı Lider;** dağıtımçı liderlik anlayışının hakim olduğu bir okulda, yönetimde görev alsın almasın bütün bireyler bilgi, beceri ve uzmanlıkları doğrultusunda sorumluluk yüklenirler. Müdür tek başına lider değildir. Müdürün öğretmenlere verdiği sorumluluklar dağıtımçı liderliğin uygulandığı anlamına gelmez. Dağıtımçı liderlikte müdür sorumluluğu dağıtmaya istekli olmalı ve diğer paydaşlar da zorunlulukla değil gönüllülükle sorumluluk üstlenmelidir.

**Liderlik Uygulamaları,** lider, izleyen ve onların durumları arasındaki etkileşimi sonucu meydana gelir. Dağıtımçı liderlikte liderlik uygulamalarının durum boyutunu ele alırsak okulun büyüklüğü, çevresi, imkanlar vb. müdür ile öğretmenler arasındaki iletişimi etkiler. İzleyenler boyutu ise sistemin bileşenidir. Her bireyin liderlik uygulamalarına katkısı değerlidir.

Spillane, Diamond ve Jita (2003) dağıtımçı liderliğin işbirlikçi, ortaklaşa ve eşgüdümlü dağıtım olmak üzere üç şekilde uygulanabileceğini önermektedir.

- **İşbirlikçi Dağıtım:** Aynı zaman ve aynı yerde çalışan liderlerin birlikte çalışmasını esas alır. Grup üyeleri sonuca ulaşmak için katkı yaparlar. İşbirlikli dağılımda önemli olan çalışma sırasında üyeler aynı yerde ve aynı zamanda birlikte olmalıdır. Süreçte yardımlaşma esastır. Okullardaki kaynaştırma öğrencilerinin eğitimi için plan hazırlanırken okul rehber öğretmeni, sınıf öğretmenleri ve idareciler bir arada fikir alışverişi yaparak, bu planı birlikte hazırlamaları işbirlikçi dağıtıma örnek verilebilir. Bu dağıtım türüne ayrıca takım oyunları da örnek olarak verilebilir.
- **Ortaklaşa Dağıtım:** Aynı zamanda ve farklı yerlerde liderlerin birbirlerinden haberdar olmak şartıyla çalışmalarını esas alır. Liderler birbirinden bağımsız olmasına rağmen uygulamalar aynıdır. Çalışmalar aynı ortamda gerçekleşmez. Ortak bir amaca hizmet etmek için liderler farklı yerlerde çalışmalarını devam ettirir. Sınıf öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencilerinin aileleri ile görüşmeleri, okul rehber öğretmenin öğrenciyle yaptığı görüşmelerden sonra yaptığı gözlemleri idare ile paylaşması, idarenin rehberlik araştırma merkezi ile öğrenci hakkında görüşmeleri ortaklaşa dağıtıma örnek verilebilir. Görüldüğü üzere paydaşlar farklı yer ve zamanlarda çalışırlar.

- **Eşgüdümlü Dağıtım:** Amaçlarına ulaşmak için liderler kendilerine düşen süreçte en iyi performansı sergilemelidir. Liderler belirli bir sırayla ardışık olarak hareket ederler.

Sınıf öğretmenin sınıfıta kaynaştırma öğrencilerini tespit etmesi, rehber öğretmenin öğrenci hakkındaki görüşlerini idareye sunması, öğrencinin eğitimi için plan hazırlanması, idarenin rehberlik araştırma merkezi ile iletişimi sonra bu planın eğitim öğretim yılı içinde öğretmenlerce uygulanması eşgüdümlü dağıtıma örnek verilebilir.

### **2.2.2.3. Elmore'un dağıtımcı liderlik modeli**

Dağıtımcı liderlik yaklaşımı; liderliğin sadece atanıp makamında oturanlara özgü değil, belli bir birikim, tecrübe ve uzmanlığa sahip üyelere şans tanıyan bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır (Elmore, 2000). Bir idarecinin okul işlerini tek başına yönetebilmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Lider okulun bütün paydaşları ile işbirliği yapmalı ve sorumluluğu dağıtmalıdır. Paydaşlar ile işbirliği sürecinde liderin üstleneceği rol rehberlik ve yönlendirme olacaktır (Elmore, 2000). Bu yüzden liderliği “kahraman” gibi kavramsallaştıran geleneksel liderlik paradigması yerini liderliği okulun tamamına dağıtan bir süreç olarak tanımlayan “dağıtılmış liderlik” paradigmasına bırakmaktadır. Liderlik okul toplumunun bütün bireylerine yayılması gerekmektedir (Elmore, 2000).

Okullarda dağıtımcı liderlik anlayışı iki temel esasa dayanır. İlki geniş çaplı değişim için liderlerin ve diğer üyelerin takip edeceği temel kuralların tanımlanması, diğeri çeşitli pozisyonlarda çalışan üyelerin sistemdeki sorumluluklarının dağıtılmasıdır. Söz konusu temel esaslar özetle kuralların belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtılmasıdır. Elmore'un odaklandığı dağıtımcı liderlik yaklaşımında örgütlerde büyük ölçekli gelişim için beş temel esas aşağıda sıralanmıştır (Elmore, 2000:20-21).

- Liderliğin amacı liderlerin pozisyonlarına bakılmaksızın eğitsel uygulama ve performansın artırılmasıdır.
- Eğitimsel gelişme sürekli öğrenmeyi gerektirir. Öğrenme hem bireysel hem de sosyal bir aktivitedir. Bu yüzden ortaklaşa öğrenme rehberlik ve yönlendirmeyi gerektirmektedir.



- Öğrenme sürecinde liderler model olmalıdır. Lider üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeli ve üyelerde liderin sorumluluklarını yerine getirdiğinin farkında olmalıdır. Liderler de aynı hassasiyeti üyelerinden bekler.
- Liderlik rol ve uygulamaları öğrenme ve gelişmeye odaklı uzmanlığı esas alır. Okul örgütünü geliştirmede örgütteki üyeler makamlarının gücünü kullanarak değil, üyelerin bilgi beceri ve uzmanlıklarına saygı göstererek etkileşimlerinden ortaya çıkan ürün temel alınmalıdır.
- Lider ve izleyenler karşılıklı ve ortak sorumluluk bilincinde olmalıdır. Dağıtımçı liderlik anlayışına göre üyelerden bir görevi yerine getirilmesini istemeden önce üyelerin o görev için gerekli bilgi donanımına sahip olması gerekir. Üyelere görevle ilgili eğitim verilmeli ve bunun için gerekli eğitim ortamı sağlanmalıdır. Bu liderin ve üyelerin ortak sorumluluğudur.

### **2.3.Örgütsel Bağlılık**

Bu başlıkta örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı konularına yer verilmiştir.

#### **2.3.1. Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı**

Okulun başarısında öğretmenlerin yeterliliği, becerileri, yetenekleri, özverileri çok önemlidir. Öğretmenleri psikolojik açıdan hazır tutmak gerekir. Başarılı okullarda yetenekli öğretmenler görev yapar. Yetenekli olup da okuluna bağlılık hissetmiyorsa başarı gelmeyebilir. O zaman okulu başarıya taşıyan sadece öğretmenin kişisel donanımı değildir. Bunun yanında okuluna karşı olan bağlılığı da büyük önem taşımaktadır (Balay, 2014).

Nitelikli çalışanların yaptığı işlerden ve çalıştığı örgütten memnun kalmalarını sağlamak örgüt yöneticilerinin esas görevleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler bu görevlerini yerine getirdikleri takdirde çalışanların işlerine karşı ve örgütüne karşı bağlılığı artmaktadır. Çalışanların örgütte kalmaya devam etmek istemesi, örgütün hedeflerini benimsemesi örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008).

## **Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmacıların yaptığı çeşitli tanımlar ise şunlardır:**

- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte devam etmek istemeleri, örgütün tüm etkinliğini, çıkarını ve başarısını sahiplenme, örgütüne karşı olan sadakati ve örgütün başarısı için sergilediği azimdir (Bayram, 2005).
- Gündoğan, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütün başarısı için beklentilerin üzerinde çalışma, örgütün devamlı üyesi olma isteği ve örgütün başarısına ilişkin tutumlarının bütünü şeklinde tanımlamıştır (Gündoğan 2009).
- Örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahip olup, çalışanların örgütle olan ilişkisini belirten ve örgütte kalma isteğini sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1996:255).
- Bakır örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle oluşturduğu maddiyatın ötesinde manevi bağ olarak tanımlamıştır (Bakır 2013).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların amaç ve değerler ile ilişkisinde, kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasdır (Balay, 2000: 21).
- Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün amaçlarını benimsemesi, örgütte kalma arzusu ve örgütü ailesi olarak görmesi olarak tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003).
- Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde en çok kabul edilen tanımlamalardan birisi de Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılan tanımlamadır. Örgütsel bağlılık; çalışanlar örgütü ile bağdaştıkları durumda örgütün amaçlarına ve değerlerine karşı tutumları meydana gelmektedir. Bu tanımlamaya dayanarak bağlılığın üç unsurdan meydana geldiği belirtilmektedir. Bu unsurlar:
  - \*Örgütsel amaç ve değerleri kabul etme ve bunlara karşı inançlı olma,
  - \*Örgütün amacına ulaşması hususunda ekstra çaba ortaya koyma,
  - \*Örgüt devamlılığını sağlama adına istekli olmadır (Çöl, 2004).
- Örgütsel bağlılık çalışanların örgütüne karşı hissettiği duygulardır (Gül, Oktay, Gökçe, 2008).

- Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, amaçlara ulaşma konusunda çaba göstermesi ve örgüte devam etme arzusudur (Durna ve Eren, 2005).

### **2.3.2. Örgütsel bağlılığın önemi**

Eğitim kurumları insanları toplumsal hayata hazırlayan onların toplum içinde nasıl davranacağını, nasıl hareket etmesi gerektiği hakkında bireyleri eğiten kurumlardır. Toplumda kendine iyi bir yer edinmek, saygı duyulan bir birey olmak için bazı davranışlar göstermek gerekir. Bu davranışlar sadece evde ve ailede kazanılmaz. Dolayısıyla bu noktada okullar büyük öneme sahiptir. Kaliteli okullarda çalışanların ve yöneticilerin her açıdan yeterli olmaları gerekir. Yeterli olmaktan kasıt sadece okulun fiziksel donanımının tam olması değil, çalışanların okullarına bağlayıcı faktörlerin ortaya çıkarılması ve onların beklentilerinin de karşılanması gerekir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık, örgütler için beş sebepten dolayı önemli bir olgu haline gelmiştir (Bayram, 2005). Bunlar;

- Birincisi işten ayrılma, devam etme isteğinin olmaması ve başka bir iş bakma aktiviteleri ile
- İkincisi işine karşı tatmini, işine karşı tutumu, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ile
- Üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işine ve rolüne ilişkin özellikler ile
- Dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleri ile
- Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir.

### **2.3.3. Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi**

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda araştırmacılar örgütsel bağlılığın sınıflandırılması üzerine çalışmalar yapmışlardır. Özellikle Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday vd. (1974), Salancik (1977), O'Reilly ve Chatman (1986) gibi araştırmacılar örgütsel bağlılığın sınıflandırılması üzerine çalışmışlardır. Ayrıca çalışanların demografik verilerine göre örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda yapılmıştır. Örgütsel bağlılık hakkında yapılan çalışmaların tarihleri, araştırmacıları ve konuları ekler bölümünde sunulmuştur.

### **2.3.4. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları**

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında birçok araştırmacı çalışma yapmıştır. Ancak örgütsel bağlılık hakkında ortak bir tanımlama yapılmamıştır. Sebebi ise örgütsel bağlılık bütün disiplinlere konu olabilecek bir kavramdır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı tanımlarken alan çalışmalarına göre tanımlamaktadır. Bu yüzden literatüre baktığımızda örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanımlama olduğunu görebiliriz. Bağlılık tanımlamaları çok olmasına karşın tanımlamaların birçoğu davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşımda incelenmektedir. Çalışmalar incelendiğinde örgütsel davranışçuların tutumsal bağlılık, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerine çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Çalışanların ise tutumsal ya da davranışsal bir neden geliştirerek örgütte kalmayı devam ettirmek istedikleri görülmektedir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık konusu; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç farklı grupta incelenmiştir. Tutumsal bağlılığa ilişkin çalışma yapan araştırmacılardan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Allen ve Meyer (1990) yaklaşımları hakkında davranışsal bağlılığa ilişkin çalışma yapan araştırmacılardan ise Becker (1960) ve Salancik (1977) yaklaşımları hakkında kısaca bilgiler aktarılmıştır.

### **2.3.4.1. Tutumsal bağıllık**

Tutumsal bağıllık bakış açısına göre bağıllık ifadesi; çalışanların örgütü değerlendirmesi ile oluşan ve çalışanı örgüte bağıllı tutmasını sağlayan duygusal bir tepkidir. Farklı bir deyişle çalışanın örgütle bir bütün olması ve örgüte duygusal anlamda yönelmesidir (Mottaz, 1989). Bireyin örgütte yer almaya devam etme arzusu örgüte duyduğu duygusal yönelmeden kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **Kanter'in yaklaşımı**

Kanter (1968) bağıllığı devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağıllığı olmak üzere üç grupta sınıflamıştır. Devama yönelik bağıllık türü çalışanların örgütte devamını sağlamak açısından istekli olmaları ile ilişkilidir. Birey örgütten ayrılma ve örgütte kalma arasındaki muhakemeyi yapar ve sonuca göre bireyin örgüte olan bağıllığı ortaya çıkar. Kenetlenme bağıllığı türünde örgüt dışarıdan gelen tehditler karşısında çalışanlar tarafından tehditlere direnir. Kontrol bağıllığı türünün hakim olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün değerlerine ve normlarına saygı duyar ve bağıllık gösterirler. Bu bağıllık türünde örgüt ile çalışanın değerleri uyum göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 31-32).

#### **O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986)'ın yaklaşımına göre üç çeşit örgütsel bağıllık boyutu vardır. Bunlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutudur. Uyum boyutunda bağıllık çalışanların tutum ve davranışlarındaki gaye ödülleri elde etmeye yöneliktir. Özdeşleşme boyutunda çalışanlar kendilerini örgütün vazgeçilmez bir üyesi olarak görünmek ister ve bu konumda olmaktan duyduğu memnuniyetten dolayı örgütte kalmak için gerekli tutum ve davranışları sergiler. İçselleştirme boyutunda ise tutum ve davranışlar, çalışanın kendisi ile örgütün değerlerinin örtüşmesi ile devamlılık gösterir. Uyum boyutunda bireyler daha çok araçsal algılara yönelmekte diğer iki boyut ise örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000: 23).

#### **Etzioni'nin yaklaşımı**

Bağıllık üzerine ilk çalışma yapan araştırmacılardan Etzioni'ye göre örgütsel bağıllık; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç başlıkta incelenir. Ahlaki bağıllık boyutunda çalışan örgütün amaçları, değerleri ve normlarını

içselleştirir. Örgütün amaçları ve işi birey için değerlidir ve örgütte kalmayı sürdürür. Hesapçı bağlılık; çalışan yapılan iş ile ödül arasındaki muhasebeyi yapar ve bu muhasebe sonucu çalışan, katkısının karşılığında tatmin oluyorsa örgüte olan bağlılığında artış olacaktır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan davranışlarının kısıtlanması durumunda çalışanın örgüte olan bağlılığı azalır. Çalışan örgütte kalmaya devam etmekte ancak bağlılık hissetmemektedir (Balay, 2000:20).

### **Allen ve Meyer'in yaklaşımı**

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı araştırmacıların en çok dikkate aldıkları yaklaşımlar arasındadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık; çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarıdır. Örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf ederler. Bireylerin arzu ve istekleri yüksektir. Duygusal bağlılık bireyin kendi değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığında örgüt çalışanı işten ayrılması durumu ile işe devam etmesi durumunu karşılaştırır. Çalışan örgütte kalmak ile gitmek arasında hesap yapar ve ayrılmak maliyetli ise örgütte kalmaya devam eder. Normatif bağlılıkta çalışanlar, yaptıklarını doğru ve ahlaki açıdan da değerli görüyor ise örgütte kalmayı seçer. Çalışanlar kişisel çıkarlarını gözetmezler. Yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanırlar. Çalışan örgütüne karşı sorumluluk ve yükümlülük duyduğu için örgütte kalmayı kendisi açısından zorunlu hisseder. Çalışan duygusal bağlılığa sahipse kendi isteğiyle işine devam eder, devam bağlılığına sahipse çıkarları uyuşmadığı için devam eder, normatif bağlılığa sahipse işine verdiği değer yüzünden devam eder (Allen ve Meyer, 1990).

### **2.3.4.2. Davranışsal bağlılık**

Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, çalışanın kendi yaptığı faaliyete bağlanması ile ilgilidir. Örneğin, çalışan bir davranışta bulunduğu zaman o davranışı devam ettirmek için tutumlar geliştirir. Böylece davranışı tekrar etme olasılığı artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılık daha çok sosyal psikologlar arasında kullanılan bir kavramdır. Çalışanın örgütte devam etme arzusu, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi durumlarla alakalıdır. Bağlılığı çalışanın çabası ortaya çıkarmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

## Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker (1960)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanlar bazı yan bahislere girer ve bu bahisler için davranış dizisi oluşturur. Çalışanın bu davranışları sergilemesindeki amaç çıkarları ile ilgilidir. Çalışan davranışlarını sürdürmeyi bıraktığı vakit kaybedeceklerini ve çıkarlarını da düşünerek tekrar davranışlarını sürdürmeye devam eder. Çalışanın davranışlarını devam ettirmesinin nedeni örgütten ayrılma durumunda yüksek maliyetten kaynaklanmaktadır. Bu yüzden çalışan, örgüt için duygusal yönden bağlılık hissetmiyor ancak çıkarlarını düşünmek zorunda olduğu için de örgütteki devamlılığını sürdürmektedir (Ergener, 2008). Becker (1960)'e göre bireylerde bağlılık oluşturan dört yan bahis vardır (İnce ve Gül, 2005: 51-52). Bu yan bahisler:

- **Toplumsal beklentiler:** Bireyler toplumun beklentileri karşısında davranışlarında sınırlandırmaya gidebilir. Örnek vermek gerekirse sık sık iş değiştiren bir kimse toplum gözünde güvenin kaybedebilir.
- **Bürokratik düzenlemeler:** Örgütün bürokratik düzenlemeleri bireyi örgüte bağlayabilir. Birey ayrılma durumunda kaybedeceği yasal hakları düşünerek örgütte kalmayı devam ettirmektedir.
- **Sosyal etkileşimler:** Birey diğerleriyle kurduğu ilişkilerde kendisi hakkında diğer çalışanların oluşturduğu imajın bozulmaması için uygun davranışlar sergilemeye devam eder.
- **Sosyal Roller:** Birey görevini sürdürdüğü sosyal statüyü benimsemiştir. Birey, kendisini görev aldığı sosyal pozisyonun gereklerini uygulamaya çok fazla alıştırdığı için başka bir sosyal pozisyonu veya rolü kabullenemez ya da uyum sağlayamaz. Bu durumda statüsünü kaybetmemek içinde örgütten ayrılmayı istemeyebilir.

Yan bahislere baktığımızda bireylerin bağlılığın temelinde maddi ve ekonomik nedenlerin yer aldığı görülmektedir. Bireyin örgütte kalmasının sebebi ayrılma durumunda sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerden götürüsünün maliyeti yüksek olmasıdır. Bunları düşünerek örgüte bağlanmayı zorunlu hissetmektedir. Birey çıkarlarını düşünerek örgüt üyeliğini sürdürmek için davranışlar sergilemeye devam eder.

### **Salancik'in yaklaşımı**

Salancik'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde olmaları ile ilişkilidir (Sears ve arkadaşları 1988). Birey tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğunda gerilim hissedecektir. Birey istikrarlı davranma ihtiyacı hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar çatışmaya yol açacak, kendi içinde bu durumu ortadan kaldırmak isteyecektir. Tutum ve davranışları arasında uyum sağlamak için de ya davranışlarını değiştirecek ya da tutumlarını değiştirecektir (Gündoğan, 2009).

Salancik bireyin kendisine has karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özelliklerden ötürü bağlılık derecesinin etkilenebileceğini ortaya koymuştur. Kişinin davranışlarında bazı özellikler bulunmakta ve bu özellikler bağlılığı etkilemektedir. Bunlar davranışın açık ve net olmaması, davranışın geri dönülemez olması, davranışın başkalarının önünde gerçekleşmesi ve davranışın gönüllü olarak yapılması bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981, s.599).

### **2.3.4.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları**

Örgüt hayatında bireyler birbirleri ile etkileşimde bulunurlar ve farklı gruplara yönelik bağlılık hissedebilirler. Çoklu bağlılık kaynakları olarak çeşitli gruplara örnek gösterecek olursak bunlar; iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi pek çok örnek verilebilir. Bu gruplar çalışan için farklı bir değer ifade etmektedir. Çalışmalara bakıldığında hem yöneticiler hem de çalışanlar, örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinin farkındadırlar (Balay, 2000: 28-29; İnce ve Gül, 2005: 53-55).

Reichers (1985)'e göre bireylerin örgütlerine karşı duyduğu bağlılık kaynakları değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle bir kişinin örgüte olan bağlılığı ürünün kalitesi iken bir başka kişi için de çalışana hissettirilen içtenlik, iletişim olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Örgütsel bağlılık, örgütün hem içindeki unsurların hem de dışındaki unsurların bağlılıklarının toplamından oluşmaktadır. İç unsurları yöneticiler, iş arkadaşları, üyesi olduğu ya da olmadığı referans grupları oluşturmaktadır. Dış unsurları ise müşteriler, mesleki kuruluşlar, sendikalar oluşturmaktadır. Kişiler bu unsurların karşı farklı bağlılık hissedebilmektedir (Gündoğan, 2009).



### **2.3.5. Örgütsel bağlılık düzeyleri**

(Varoğlu, 1993) araştırmasında bağlılığın bireyler açısından, çalışma grubu açısından ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu başlıkta örgütsel bağlılık düzeyleri düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç grupta özetlenmiştir (Bayram, 2005).

#### **2.3.5.1. Düşük örgütsel bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılıkta birey örgüte karşı az bağlılık duymaktadır. Böyle bir durumda bireyin yaratıcılığında ve gelişiminde artış gözlemlenebilir. Birey az bağlılık duyduğu için farklı iş kollarında araştırma yapacağından insan kaynaklarını daha etkili kullanmaya yol açacaktır. Birey daha iyi bir iş bulduğu takdirde bağlılığı düşük olduğu için ayrılmayı düşünmektedir (Balay, 2000). Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş olanaklarını değerlendirdikleri halde örgütler bu tür çalışanlardan kurtularak örgüte bağlılık duyan çalışanları aramaya başlamaktadır.

Örgütüne bağlılığı düşük olan bireyler görevlerine ilişkin çaba sarf etmekte istek duymamakta bu nedenle o bireyler “duygusuz işgören” diye nitelendirilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar için şikayetler olmakta bu da örgütün içinde gerilim yaratmakta ve marka olarak zarar görmektedir. Örgüt müşterilerini kaybetmekte ve gelir zararına uğramaktadır. Örgüt içindeki gerilim ve iletişim bozukluğu otoriteyi sarsmakta ve yöneticilerin durumunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987; Bayram, 2005).

#### **2.3.5.2. İlimli örgütsel bağlılık**

Orta düzeyde bağlılıkta, çalışanın örgütteki deneyimi fazladır, ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu yüzden örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler. Çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall’a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan çalışan karar verme süreçlerinde zorlanabilmektedir. Bu durum da kararsızlığa ve işte aksamalara yol açabilmektedir (Somuncu, 2008). Örgüte karşı ilimli düzeyde bağlılık göstermek olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Çalışanlar topluma sorumluluk ile örgütüne karşı sadakat

arasında ikilemede kalabilirler. Böyle durumlarda çalışanlarda kararsızlık olduğu için verimin düşmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Bayram, 2005).

### **2.3.5.3. Yüksek örgütsel bağlılık**

Bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan bireyler bir yere aidiyet, kendini güvende hissetme, hedeflerinin olması, kendini olumlu algılamak gibi duygular hissedebilir. Yüksek düzeyde bağlı bireyler kariyerlerinde dikey ve yatay hareket fırsatlarını azaltabilirler. İyi bir kariyer yapma olanağını kaçırabilirler. Yüksek düzeyde bağlı bireyler aile ilişkilerinde ve sosyal yaşamlarında stres ve gerilime yol açabilir. Kişi bütün zamanını ve enerjisini işine harcıyor ise sosyal ilişkiler geliştiremeyebilir. Yüksek düzeyde bağlı bireyler devamsızlık gösterme ve terk etmeye daha az eğilimlidir. İş başında fazladan çaba harcama istekleri örgütün verimliliğini artırır (Varoğlu, 1993).

Yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireylerde gelişimi açısından olumsuz sonuçlar ile karşılaşılabilir. Bu bağlılık düzeyi bazen çalışanın gelişmesi yönünde direnç oluşturmakta çalışan yaratıcılığını yitirmektedir. Karşısına çıkacak farklı işlerden haberi olmadan fırsatları kaçırmaktadır. Bazen de yüksek bağlılık bireyin sosyal hayatını sınırlandırmakta ilişkilerinde stres ve gerilim yaşaması gibi sorunlara neden olmaktadır (Bayram, 2005).

## **2.4. İlgili Araştırmalar**

Bu başlıkta dağıtımçı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır. Dağıtımçı liderlik son yıllarda üzerine çalışılan bir araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmanın odak noktasını dağıtımçı liderlik kavramı oluşturmaktadır. Bundan dolayı dağıtımçı liderlik konusunda yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Baloğlu (2011a)'nın çalışmasında amacı dağıtımçı liderlik teorisini, bu teori ile ilişkili olan teoriler temelinde incelemek ve bu yaklaşımın tanınan savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2005) ve Elmore (2000)' un görüşleri çerçevesinde analiz etmektir. Kavramsal analiz sonuçlarında dağıtımçı liderlik, okul liderliği üzerine yapılan çalışmalar için önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmada okul yönetimi tarafından dağıtımçı liderliğin uygulama şekillerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir.

Baloğlu (2011b)'nun çalışmasının amacı, dağıtımcı liderlik uygulama tekniklerinin nelerden oluştuğunu belirlemek ve ortaya çıkan sonuçları ortak bir kavramsal yapı içerisinde bütünlüştirmek yoluyla yeni bir eklektik yapı ortaya koymaktır. Bu alışma kapsamında dört farklı yazara ait tüm görüşler araştırmacı tarafından eklektik bir yapı içerisinde bütünlüştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada ortaya çıkan sonuç dört yazara ait görüşlerin, dağıtımcı liderlik teorisinin felsefesine uygun şekilde, bir yap bozun parçaları gibi birbirini tamamlayıcı bütünsel bir yapı olduğu söylenebilir. Dağıtımcı liderlik, liderlik uygulama tekniği olmasının yanında yönetimde sinerji yaratma tekniği olarak da görülmektedir. Dağıtımcı liderliğin önümüzdeki yıllarda da üzerinde çalışılacak bir konu olacağı söylenebilir.

Korkmaz ve Gündüz (2011)'ün çalışmasındaki amaç, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma genel tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinin merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin, okul idarecilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler genel olarak okul müdürlerinin çalışanları ile işbirliğine dayalı ilişkiler yürüttüğünü, başarılı olanları ödüllendirdiğini, farklı fikirlere açık olduğunu, çalışanlarına önem verdiğini belirtmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin model olma, etkileme, zorluklarla başa çıkma, imkân tanıma ve cesaretlendirme liderlik davranışlarını da gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Baloğlu (2012)'nin çalışmasında okul müdürlerinin gösterdiği değer temelli liderlik davranışları ile dağıtımcı liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre belirlemeye çalışılmıştır. Değerler temelli liderlik ölçeği ve Dağıtımcı Liderlik Envanteri 225 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre değerler temelli liderlik davranışlarına yönelen okul müdürlerinin liderlik sorumluluklarını da diğer öğretmenler ile paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2012) araştırmasında Hulpia, Devos ve Rosseel (2009)'in geliştirdiği Dağıtımcı Liderlik Envanteri'nin (DLE) Türkçe uyarlaması kapsamında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ankara ilinin dört merkez ilçesindeki sekiz okulda çalışan 160 öğretmenin görüşleri alınmıştır. Analizler sonucunda DLE'nin her iki alt ölçeği de (liderlik fonksiyonları alt ölçeği ve liderlik ekibi alt ölçeği) tek faktör çıkmış, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada

DLE'nin Türkçe uyarlamasının dağıtımçı liderlik konusu üzerine yapılacak olan çalışmalarda kullanılabilecek bir veri aracı olduğu belirtilmiştir.

Uslu ve Beycioğlu (2013)'nin çalışmalarının amacı öğretmen algılarına göre müdürlerinde gördükleri paylaşılan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmaya 324 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” ile kişisel bilgilerden oluşan 35 maddelik ölçekler uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları incelendiğinde öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri paylaşılan liderlik algıları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından 'duygusal bağlılık' ve 'normatif bağlılık' arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek için statü, ücret, ödül gibi motive kaynaklarının adil dağıtılması, toplantılar, özel gün kutlamaları, gezi gibi sosyal etkinlikler ile paylaşımın ve iletişimin sağlanması, kararlara katılımın desteklendiği, liderliğin paylaşıldığı, işbirliğinin yapıldığı, sorumluluğun paylaşıldığı bir ortamın oluşması için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Taşdan ve Oğuz (2013), dağıtımçı liderliğin uygulanma durumunu ortaya çıkarmak için Ankara, Samsun, Giresun ve Bartın il merkezlerindeki ilköğretim okullarında çalışan 319 öğretmene anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma verilerine uygulanan istatistiksel analiz sonucunda ölçeğin ilköğretim okullarında dağıtımçı liderliğine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koyacağı belirlenmiştir. Ölçeğin, dağıtımçı liderlik uygulamalarının belirlenmesi için yapılacak çalışmalarda kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Özer ve Beycioğlu (2013) yaptıkları araştırma ile ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğin ne düzeyde uygulandığına dair öğretmenlerin algılarını betimlemeyi amaçlamışlardır. Adıyaman merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 157 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeğin paylaşılan liderliğe ilişkin öğretmenlerin algılarının betimlenmesinde kullanılabileceği belirlenmiştir.

Özdemir ve Demircioğlu (2013) yaptıkları çalışmada Ankara merkez ilçelerindeki genel liselerde çalışan öğretmenlerin dağıtımçı liderliğe ilişkin görüşlerini incelemişlerdir.

Ağıroğlu Bakır ve Aslan (2014)'ın paylaşılan liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmayı Malatya ilindeki devlet ve özel okullarında çalışan 728 öğretmen üzerinde uygulamışlardır. Veri toplamak için öğretmenlere Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; özel okulların resmi okullara göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile paylaşılan liderlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algıları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin, Uğur, Dinçel, Balıkçı, Karadağ (2014)'ın yaptıkları çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerinde gördükleri dağıtımcı liderlik davranışlarını ölçen Dağıtımcı Liderlik Ölçeğini (Davis, 2009) Türk diline uyarlayarak, Türkçe ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmektir. Araştırmaya 268 kişi katılmıştır. Ölçeğin maddeleri Türkçe'ye çevrilip geçerliliği incelenmiştir. Bulgulara göre ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde veriler Türkçe formun geçerliliğini problemlili kılmaktadır. Araştırmaya göre DLÖ Türkçe formu güvenilir çıksa da yeterli geçerlilik değerlerine sahip olmadığı için araştırmacılar ölçeği tek boyutta kullanmaları önerilmektedir.

Yılmaz ve Turan (2015)'ın yaptıkları çalışmada liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel güven, dağıtılmış liderlik, örgütsel destek algıları ve çalıştıkları okulların okul başarısı arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modeli test etmektir. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarının dağıtılmış liderliği, dağıtılmış liderliğin örgütsel destek algılarını ve örgütsel destek algılarının da okul başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin dağıtılmış liderlik algılarının, örgütsel destek üzerinden okul başarısına olumlu etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Köse A. (2015)'nın çalışmasında, dağıtımcı liderlik yaklaşımla okul psikolojik danışmanlarının liderlik uygulamalarını nasıl analiz edilebileceği tartışılmıştır.

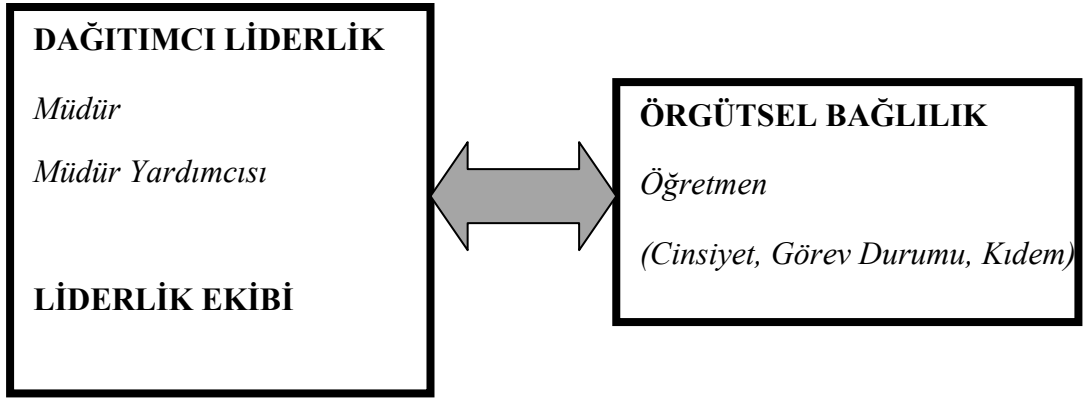
Aslan ve Ağıroğlu Bakır (2015)'ın yaptıkları çalışmada öğretmen algılarına dayanarak okullarında gördükleri paylaşılan liderliğin hangi seviyede olduğunu tespit etmek ve veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliğini test etmektir. Çalışmanın verileri Malatya il merkezinde resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan 228

öğretmenden toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna dayanarak PLÖ'nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmek amaçlı çalışmalar değişik örneklerde de uygulanabilir. Ayrıca PLÖ'nin diğer değişkenlerle de arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı çalışmalar yapılabilir.

### 3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 3.1: Dağıtımçı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere yöneticilerin (*Müdür, Müdür Yardımcısı*) gösterdikleri dağıtımçı liderlik davranışları ve örgütün liderlik ekibi uyumu davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri (öğretmen) arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Araştırmada tekil ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel yöntem bağlamında anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları dağıtımçı liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkları ölçülmüştür.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Muğla ilinin Seydikemer ilçesinde görev yapan devlete ait ilköğretim eğitim kurumlarındaki kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda örneklemini oluşturmaktadır. Muğla'nın Seydikemer ilçesinde yer alan devlete ait ilköğretim eğitim kurumlarında 43 müdür, 30 müdür yardımcısı 473 kadrolu öğretmen bulunmaktadır. Sekaran'ın (1992) belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüklerinin gösterildiği çizelgede 473 kişinin oluşturduğu

evrende 217 kişiye ulaşmanın yeterli olduğu görülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 127).

Araştırma anketi ilk olarak 50 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan pilot uygulamada anket ifadelerinin anlaşılabilirliğini ortaya koymak ve elde edilen ölçümlerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak hedeflenmiştir. 50 kişiye uygulanan pilot anketler SPSS 17.0 istatistiksel paket programına girilip normallik testi yapılmıştır. Normallik testi sonuçlarına göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 arasında olmasından dolayı normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Anketlerin araştırmaya uygunluğuna karar verilmesinin ardından esas uygulama yapılmıştır. Esas uygulama sonucunda 271 öğretmene ulaşılmıştır. Toplamda ilköğretim kademesinde kadrolu çalışan 473 öğretmen bulunan Seydikemer ilçesinde 271 öğretmene ulaşarak evrenin %57.29'una ulaşılmıştır.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı**

Araştırmada *Dağıtımçı Liderlik Envanteri* ve *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* kullanılmıştır. Hulpia ve diğerlerinin (2009) geliştirdikleri *Dağıtımçı Liderlik Envanterini* Özdemir (2012) Türkçe'ye uyarlama çalışması yapmıştır. Türkçe'ye uyarlanan ölçek araştırmacının izni ile anket formuna dahil edilmiştir. *Dağıtımçı Liderlik Envanteri* iki ölçekten oluşmaktadır. Birinci ölçek müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısının 13 maddelik dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. İkinci ölçek ise 10 maddelik liderlik ekibinin uyumunu ölçmektedir. *Dağıtımçı Liderlik Envanteri*'nde ifadeler 5'li Likert tipi ölçek aracılığı ile ölçülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Porter vd. (1974)'nin geliştirdiği *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* yazarların izni ile uygulanmıştır. Bu ölçek Serin (2011) tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş hali ile kullanılmıştır. Dil uzmanları ve alan uzmanları tarafından kontrol edilen ölçek bu araştırmada kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Soru formunda araştırmaya katılanların demografik ve mesleki bilgilerini belirlemek için cinsiyeti, yaş aralığı, eğitim durumu, meslekteki kıdem durumu, şu anda çalıştığı kurumdaki kıdemi ve görev durumlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunun örneği ekler bölümünde yer almaktadır.



### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırma ile ilgili teorik bilgiler literatür taraması ile elde edilmiştir. Birincil veriler ise anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Dağıtımçı Liderlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Seydikemer'de görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmacı anket formunu 500 adet çoğaltmış ve öğretmenlere yüz yüze anket ve elden bırakıp alma uygulaması yolu ile verileri toplamıştır. Toplamda 280 anket toplanmış olup bu anketlerin 9 adedinin kullanılamaz olmasından dolayı analize dahil edilmemiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analiz edilmesinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler SPSS programına kaydedilip analiz edilmiştir.

Araştırmada öncelikle araştırmaya katılanların demografik ve mesleki verileri analiz edilmiştir. Dağıtımçı Liderlik Envanteri (liderlik fonksiyonları ve liderlik ekibi uyumu alt ölçeği)'ne faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin her maddesi için verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları incelenmiştir. Liderlik fonksiyonları alt ölçeği (müdür ve müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Liderlik ekibi uyumu alt ölçeği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerinde (müdür, müdür yardımcısı ve liderlik ekibi) gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları cinsiyetlerine ve görev durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için de t testi uygulanmıştır. Ayrıca yöneticilerin göstermiş olduğu dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılması için varyans analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerinin hangi gruplarda farklılık gösterdiğini incelemek için Tukey testi yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik ve Mesleki Veriler

Ankete katılan öğretmenlerin demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, mezun olduğu okul, meslekteki kıdemi, okuldaki kıdemi ve görevine ilişkin sorular aracılığı ile öğrenilmiştir.

**Çizelge 4. 1: Araştırmaya Katılanlara Yönelik Veriler (n=271)**

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	111	41,0
Kadın	160	59,0
Toplam	<b>271</b>	<b>100</b>
<b>Yaş aralığı</b>		
21-30	137	50,6
31-40	107	39,5
41-50	26	9,6
51 ve üzeri	1	0,4
Toplam	271	100
<b>En son mezun olunan okul</b>		
Eğitim Fakültesi	232	85,6
Fen Edebiyat Fakültesi	8	3,0
Eğitim Enstitüsü	7	2,6
Diğer	24	8,9
Toplam	<b>271</b>	<b>100</b>
<b>Meslekteki Kıdem</b>		
1-5 yıl	110	40,6
6-10 yıl	96	35,4
11-15 yıl	32	11,8
16-20 yıl	16	5,9
21 ve üzeri yıl	17	6,3
Toplam	<b>271</b>	<b>100</b>
<b>Bu Okuldaki Kıdeminiz</b>		
1-3 yıl	184	67,9
4-6 yıl	67	34,7
7-9 yıl	15	5,5
10-ve üzeri yıl	5	1,8
Toplam	271	100
<b>Göreviniz</b>		
Sınıf Öğretmeni	112	41,3
Branş Öğretmeni	159	58,7
Toplam	271	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 160'ını kadın, 111'ini ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Kadınlar dağılımın % 59'unu oluştururken % 41'ini erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %50,6'sının 21-30 yaş, %39,5'inin 31-40 yaş, %9,6'sının 41-50 yaş, %0,4'ünün 51 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %85,6' sının eğitim fakültesi, %3'ünün fen edebiyat fakültesi, %2,6'sının eğitim enstitüsü %8,9'unun diğer fakültelerden mezun olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki kıdemlerinin yüzdesel dağılımları yapıldığında ise %40,6'sının 1-5 yıl, %35,4'ünün 6-10 yıl, %11,8'inin 11-15 yıl, %5,9'unun 16-20 yıl, %6,3'ünün 21 yıl ve üzerinde mesleklerini sürdürdüğü belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki kıdemlerine bakıldığında ise %67,9'unun 1-3 yıl, %34,7'sinin 4-6 yıl, %5,5'inin 7-9 yıl, %1,8'inin 10 ve daha fazla yıldan bu yana aynı okulda mesleklerini icra ettiği belirlenmiştir.

Son olarak katılımcıların %41,3'ünün sınıf öğretmeni, %58,7'sinin branş öğretmeni olduğu görülmüştür.

#### **4.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı Sonuçlar**

Araştırmada Mowday vd.(1979) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Mowday vd. (1979), farklı iş kategorileri alanında (devlet memurları, üniversite personeli, hastane çalışanları, banka çalışanları, telefon şirketi çalışanları, bilim insanları ve mühendisler, otomobil şirketi yöneticileri, psikiyatri teknikerleri, perakende yönetici adayları) uygulamışlar ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini kanıtlamışlardır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde 15 ifade yer almaktadır. Söz konusu ifadelerin 9'u olumlu, 6'sı olumsuzdur. Olumsuz ifadeler (3, 7, 9, 11, 12 ve 15) ters kodlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni 5'li Likert tipi ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

**Çizelge 4. 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Madde No	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	N	$\bar{X}$	Ss
1	Bu okulun başarılı olmasına katkıda bulunmak için, normalde beklenenden fazla çaba göstermeye hazırım.	271	4,188	,913
2	Arkadaşlarıma bu okuldan, çalışılacak önemli bir okul olarak övgüyle söz ediyorum.	269	3,401	1,325
3	Bu okula çok az bağlılık hissediyorum.	271	2,453	1,281
4	Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için mesleğimle ilgili hemen her tür görevlendirmeyi kabul ediyorum.	271	3,239	1,169
5	Benim değerlerimin ve okulun değer yargılarının benzerlik ve uyum gösterdiğini söyleyebilirim.	271	3,217	1,186
6	Bu okulda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.	271	3,494	1,261
7	Yaptığım işin türü benzer olduğu sürece, başka bir okulda da çalışabilirim.	269	4,156	,917
8	Okulun öngördüğü iş yapma yöntemlerinin çok iyi olduğunu söyleyebilirim.	271	3,265	1,187
9	Bu okuldan ayrılmayı düşünmemeneden olan etmenler düzelse bile, şimdiki durumumda çok az bir değişiklik olabilir.	265	2,958	1,219
10	Bu okulda çalışmaya başladığım, diğerleri arasından bu okulu seçtiğim için memnunum.	271	3,450	1,251
11	Bu okulda çalışmaya devam ettiğim takdirde elde edebileceğim fazla bir şey yok.	271	2,778	1,199
12	Çoğu kez, personele ilişkin önemli konularda örgütsel kararları kabul etmem zordur.	271	2,590	1,046
13	Bu okulun geleceğini gerçekten önemsiyorum.	267	4,116	,924
14	Bu okul benim için, diğerlerine kıyasla çalışabileceğim en iyi okuldur.	269	2,758	1,306
15	Bu okulda çalışmaya karar vermek, benim için bir hataydı.	271	1,996	1,172

**Çizelge 4. 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlama Sınırları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Alt Üst Sınırlar
(1) Hiç Katılmıyorum	1,00-1,79
(2) Katılmıyorum	1,80-2,59
(3) Biraz Katılıyorum	2,60-3,39
(4) Katılıyorum	3,40-4,19
(5) Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00

Çizelge 4.2’de öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçek ifadelerine ilişkin görüşlerinin dağılımı yer almaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler sırasıyla; “*Bu okulun başarılı olmasına katkıda bulunmak için, normalde beklenenden fazla çaba göstermeye hazırım*” ( $\bar{X} = 4,188$ /Katılıyorum düzeyinde), “*Yaptığım işin türü benzer olduğu sürece, başka bir okulda da çalışabilirim*” ( $\bar{X} = 4,156$ /Katılıyorum düzeyinde), “*Bu okulun geleceğini gerçekten önemsiyorum*” ( $\bar{X} = 4,116$ /Katılıyorum düzeyinde), “*Bu okulda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.*” ( $\bar{X} = 3,494$ / Katılıyorum düzeyinde) “*Bu okulda çalışmaya başladığım, diğerleri arasından bu okulu seçtiğim için memnunum*” ( $\bar{X} = 3,450$ /Katılıyorum düzeyinde)“*Arkadaşlarıma bu okuldan, çalışılacak önemli bir okul olarak övgüyle söz ediyorum.*“ ( $\bar{X} = 3,401$ /Katılıyorum düzeyinde) ifadelerinden oluşmaktadır. Çizelgeden anlaşıldığı üzere öğretmenlerin genel olarak okullarına bağlı oldukları söylenebilir.

### **4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları**

İlişki düzeyi 0- 1 arasında ölçülmektedir. 0-0,29 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin zayıf veya düşük; 0,30-0,64 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin orta, 0,65-0,84 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin çok kuvvetli/çok yüksek olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006).

### 4.3.1. Dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Dağıtımçı Liderlik Envanteri iki alt ölçekten oluşmaktadır. Birinci ölçek müdür ve müdür yardımcısının 13 maddelik dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. İkinci ölçek ise liderlik ekibinin uyumunu ölçmektedir. Korelasyon analizinde bu iki alt ölçek ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

#### 4.3.1.1. Dağıtımçı liderlik (müdür) ile örgütsel bağlılık ilişkisi

**Çizelge 4. 4: Dağıtımçı Liderlik (Müdür) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

	1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür)	2. Örgütsel Bağlılık
1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür)	1.00	.73**
2. Örgütsel Bağlılık	.73**	1.00

\*\* p< .01

**Alt Amaç 1:** Dağıtımçı liderlik (müdür) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki var olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki ( $r=.73$ ) bulunmuştur. Müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin okula bağlılıkları da artmaktadır.

#### 4.3.1.2. Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık ilişkisi

**Çizelge 4. 5: Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

	1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı)	2. Örgütsel Bağlılık
1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı)	1.00	.68**
2. Örgütsel Bağlılık	.68**	1.00

\*\* p< .01

**Alt Amaç 3:** Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki ( $r=.68$ ) bulunmuştur. Müdür yardımcılarının dağıtımçı liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin okula bağlılıkları da artmaktadır.

### 4.3.2. Liderlik ekibi ile örgütsel bağlılık ilişkisi

**Çizelge 4. 6: Liderlik Ekibi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

	1. Liderlik Ekibi Uyumu	2. Örgütsel Bağlılık
1. Liderlik Ekibi	1.00	.77**
2. Örgütsel Bağlılık	.77**	1.00

\*\*  $p < .01$

**Alt Amaç 4:** Liderlik ekibi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki var olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki ( $r=.77$ ) bulunmuştur. Liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin okula bağlılıkları da artmaktadır.

### 4.4. t Testi Sonuçları

#### 4.4.1. Cinsiyete göre karşılaştırma

**Çizelge 4. 7: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	T	p
Erkek	111	3,559	1,052	269	0,030	,976
Kadın	160	3,563	,937			

Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için kullanılan dağıtımçı liderlik (müdür) ölçeğinden elde edilen verilerin t testine uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Dağıtımçı Liderlik (Müdür): ,06)

Çizelge 4.7'de Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları ile cinsiyet grupları arasında farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda dağıtımçı liderlik davranış algılamaları (müdür) açısından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Alt Amaç 5:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 4. 8: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	T	P
Erkek	111	3,751	,845	269	1,576	,119
Kadın	160	3,584	,875			

Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için kullanılan dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ölçeğinden elde edilen verilerin t testine uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı): ,318).

Çizelge 4.8'de Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları ile cinsiyet grupları arasında farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda dağıtımçı liderlik davranış algılamaları (müdür yardımcısı) açısından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Alt Amaç 6:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 4. 9: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	T	P
Erkek	111	3,411	,994	269	,720	,477
Kadın	160	3,501	1,052			

Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması amacıyla kullanılan verilerin uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Liderlik Ekibi Envanteri ,765).

Çizelge 4.9'da liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Analiz



sonucunda liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur ( $p>0,05$ ).

**Alt Amaç 7:** Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.4.2. Göreve (sınıf öğretmeni, branş öğretmeni) göre karşılaştırma

**Çizelge 4. 10: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması**

Görev	N	$\bar{X}$	Ss	sd	T	p
Sınıf Öğretmeni	112	3,489	1,001	268	,997	,320
Branş Öğretmeni	158	3,611	,975			

Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre karşılaştırılması için kullanılan dağıtımçı liderlik (müdür) ölçeğinden elde edilen verilerin t testine uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Dağıtımçı Liderlik (Müdür) Levene: ,620).

Çizelge 4.10'da Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları ile görev grupları arasında farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda dağıtımçı liderlik davranış algılamaları (müdür) açısından sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Alt Amaç 8:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 4. 11: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması**

Görev	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	112	3,645	,821	268	,199	,842
Branş Öğretmeni	158	3,666	,895			

Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre karşılaştırılması için kullanılan dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ölçeğinden elde edilen verilerin t testine uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı) Levene: ,600).

Çizelge 4.11'de müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları ile görev grupları arasında farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Analiz sonucunda dağıtımçı liderlik davranış algılamaları (müdür yardımcısı) açısından sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Alt Amaç 9:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge 4. 12: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranış Algılamalarının Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görevlerine Göre Karşılaştırılması**

Görev	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	112	3,490	,989	268	,349	,728
Branş Öğretmeni	158	3,446	1,060			

Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre karşılaştırılması amacıyla kullanılan verilerin uygunluğu Levene testi ile ölçülmüştür. Yapılan test sonucunda varyanslar homojen bulunmuştur (Liderlik Ekibi Envanteri Levene: ,397).

Çizelge 4.12'de Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Analiz sonucunda liderlik ekibi algılamalarında sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Alt Amaç 10:** Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamalarının araştırmaya katılan öğretmenlerin görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.5. Varyans Analizleri

Yöneticilerin göstermiş olduğu dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı 1-5 yıl 110 öğretmen, 6-10 yıl 96 öğretmen, 11-15 yıl 32 öğretmen, 16-20 yıl 16 öğretmen, 21 ve üzeri 17 öğretmendir.

**Çizelge 4. 13: Müdürlerin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması**

Meslek Kıdemi	n	$\bar{X}$	Ss		
1-5 yıl	110	3,246	,904		
6-10 yıl	96	3,682	,977		
11-15 yıl	32	3,914	1,035		
16-20 yıl	16	3,620	,956		
21 ve üzeri	17	4,194	,845		
Toplam	271	3,561	,984		
Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	270	261,623		6,452	0,000
Gruplararası	4	23,139	5,785		
Gruplarıçi	266	238,623	0,897		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA-TUKEY TESTİ-SONUÇLARI					
Yöntem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 üzeri yıl
1-5 yıl	-	*	*	-	*
6-10 yıl	*	-	-	-	-
11-15 yıl	*	-	-	-	-
16-20 yıl	-	-	-	-	-
21 ve üzeri	*	-	-	-	-

Çizelge 4.13'de müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre önemli bir farklılık göstermiştir( $p < 0,01$ ).

**Alt Amaç 11:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey) sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre 1-5 yıl ile 6-10 yıl , 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 21 ve üzeri yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarını en yüksek algılayan grup, meslekte 21 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerde (4,191) daha belirgin olduğu söylenebilir. Buna karşın müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarını en düşük düzeyde algılayan grubu, meslekte 1-5 yıl çalışan öğretmenler (3,246) oluşturmaktadır.

**Çizelge 4. 14: Müdür Yardımcılarının Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması**

Meslek Kıdemi	n	$\bar{X}$	Ss		
1-5 yıl	110	3,415	,803		
6-10 yıl	96	3,686	,883		
11-15 yıl	32	4,054	,976		
16-20 yıl	16	3,761	,693		
21 ve üzeri	17	4,147	,565		
Toplam	271	3,653	,865		
Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	270	202,151		5,628	,000
Gruplararası	4	15,774	3,943		
Gruplariçi	266	186,378	,701		
ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA-TUKEY TESTİ-SONUÇLARI					
Yöntem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 üzeri yıl
1-5 yıl	-	-	*	-	*
6-10 yıl	-	-	-	-	-
11-15 yıl	*	-	-	-	-
16-20 yıl	-	-	-	-	-
21 ve üzeri	*	-	-	-	-

Çizelge 4.14’de müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında müdür yardımcılarının dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre önemli bir farklılık göstermiştir( $p < 0,01$ ).

**Alt Amaç 12:** Araştırmaya katılanların müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey) sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 21 ve üzeri yıl çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarını en yüksek algılayan grup, meslekte 21 ve üzeri yıl çalışan öğretmenlerde (4,147) daha belirgin olduğu söylenebilir. Buna karşın müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarını en düşük düzeyde algılayan grubu, meslekte 1-5 yıl çalışan öğretmenler (3,415) oluşturmaktadır.

**Çizelge 4. 15: Liderlik Ekibinin Gösterdiği Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması**

Meslek Kıdemi	n	$\bar{X}$	Ss		
1-5 yıl	110	3,127	,873		
6-10 yıl	96	3,639	1,048		
11-15 yıl	32	3,675	1,291		
16-20 yıl	16	3,737	,678		
21 ve üzeri	17	4,005	1,007		
Toplam	271	3,464	1,028		
Varyans Kaynağı	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	270	285,459		5,832	,000
Gruplararası	4	23,016	5,754		
Gruplarıçi	266	262,443	,987		
Yöntem	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 üzeri yıl
1-5 yıl	-	*	-	-	*
6-10 yıl	*	-	-	-	-
11-15 yıl	-		-	-	-
16-20 yıl	-	-	-	-	-
21 ve üzeri	*	-	-	-	-

Çizelge 4.15’de liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarında liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre önemli bir farklılık göstermiştir ( $p < 0,01$ ).

**Alt Amaç 13:** Araştırmaya katılanların liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testi (Tukey) sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 21 ve üzeri yıl çalışanlar arasında

anlamalı bir fark olduğu gör÷lmektedir. Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımcı liderlik davranışlarını en yüksek algılayan grup, meslekte 21 ve üzeri yıl çalışan retmenlerde (4,005) daha belirgin olduğu söylenbilir. Buna karşın liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımcı liderlik davranışlarını en dűř÷k dűzeyde algılayan grubu, meslekte 1-5 yıl çalışan üretmenler (3,127) oluşturmaktadır.



## 5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Muğla'nın Seydikemer ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ilişkin dağıtımçı liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılık durumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu araştırmada amaçlanmıştır. Hulpia ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması Özdemir (2012) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada Özdemir (2012)'in Türkçe'ye uyarladığı ölçek ile Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974)'in geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği Seydikemer'de görev yapan 271 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonucu destekleyen Bakır (2013) araştırmasında resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımçı liderliğin geneline yönelik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu sonucu destekleyen bir diğer araştırma Uslu ve Beycioğlu (2013)'nin çalışmasıdır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki olduğunu bulmuştur.

Araştırmada yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Kadınlar ile erkekler arasındaki görüşler benzerlik göstermektedir. Yılmaz (2013) araştırmasında öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmüştür. Çalışmasına göre kadın ve erkek katılımcıların dağıtımçı liderlik davranışları düzeyleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Uslu ve Beycioğlu (2013) araştırmalarında müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışları erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Bu sonucu destekleyen diğer araştırma Korkmaz

(2011)'in çalışmasıdır. Dağıtımçı liderlik davranışlarının bütün boyutlarında cinsiyetin öğretmenlerin görüşlerini farklılaştırmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yener (2014) çalışmasında yöneticilerin dağıtımçı liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna varmıştır. Erkeklerin daha olumsuz düzeyde dağıtımçı liderlik algısına sahip olduğunu ve kadınların daha kanaatkâr olduğunu belirtmiştir. Bakır (2013)'in çalışmasında da cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarında farklılık olduğu bulunmuştur. Okulların sahip olduğu imkanların erkek öğretmenler tarafından dağıtımçı liderlik açısından yeterli görülmekte ancak kadın öğretmenlerce yüksek beklentilerinin olabileceğini belirtmiştir.

Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları görev durumları değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucu destekleyen Korkmaz (2011) araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde branşlara göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2013) öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışları düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirtmiştir. Yener (2014) çalışmasında yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışlarının yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Uslu ve Beycioğlu (2013) araştırmalarında öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının okulöncesi öğretmenlerinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bakır (2013) çalışmasında branşlara göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının farklılık gösterdiğini bunun da sınıf öğretmenleri ve sosyal bilimler öğretmenleri arasında olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun sınıf öğretmenlerinin lehine olduğunu çünkü sınıf öğretmenlerinin çocukların türlü sorunlarıyla ilgilenmek zorunda kalmalarından dolayı dağıtımçı liderlik rollerini fazlasıyla üstlendiğini düşünmektedir.

Meslekteki kıdemlerine göre baktığımızda öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik algılarında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı

liderlik davranışları da olumlu yönde artış gösterdiği belirlenmiştir. En olumlu dağıtımçı liderlik algılamalarına sahip olan grup ortalamalara baktığımızda meslekte 21 ve üzeri yıl çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu da bize öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmede meslekte geçirdikleri tecrübelerin birikimlerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu sonucu destekleyen araştırmaların biri de Yener (2014)'in çalışmasıdır. Çalışmasında yöneticilerin dağıtımçı liderlik rolleri onların meslekte geçirdiği süreler göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer araştırmada Bakır (2013) özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik algıları meslekteki kıdemlerine göre farklılaştığını ancak resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıları meslekteki kıdemlerine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde gördükleri dağıtımçı liderlik algıları meslekteki kıdemlerine göre farklılaşmadığını belirten araştırmalardan biri de Uslu ve Beycioğlu (2013)'nin çalışmasıdır. Meslekteki çalışma süresi müdürlerin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları adına belirleyici bir etken olmadığını belirtmiştir. Bu sonucu destekleyen diğer araştırmada Yılmaz (2013) öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışları düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirtmiştir.

**Çizelge 5. 1: Araştırma Sorularına İlişkin Sonuç Çizelgesi**

No	Sorular	Sonuç
1	Dağıtımçı liderlik (müdür) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	Vardır
2	Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	Vardır
3	Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	Vardır
4	Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	Yoktur
5	Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	Yoktur
6	Liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Göstermemektedir
7	Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	Yoktur
8	Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranış algılamaları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?	Yoktur
9	Liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları araştırmaya katılan öğretmenlerin görev durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Göstermemektedir
10	Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Göstermektedir
11	Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Göstermektedir
12	Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Göstermektedir

## 5.2.Öneriler

Verilerin analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları farklılık göstermektedir. Bu da bize öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmede meslekte geçirdikleri tecrübelerin birikimlerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Araştırmada, yöneticiler iyi bir dağıtımçı lider olsa dahi öğretmenler tarafından farklı algılamaların oluştuğu görülmüştür. Yöneticiler sorumlulukları dağıtırken tecrübeli öğretmenlere öncelik veriyor olabileceği düşünülmektedir. Okulda dağıtımçı liderlik anlayışı sergilenmek isteyen yöneticilere, süreçte öğretmenlerin tamamına sorumluluk verilip iş bölümü yapılması önerilmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki belirlenmiştir. Yöneticiler öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak istiyorsa okulu yönetme anlayışını terk edip sorumluluklarını dağıtan, çalışanlarına rehber olan bir anlayışı benimsemelidir. Okullarımızın geliştirilmesi için yöneticiler, insan kaynağına gereken önemi vermeli, alınan kararlara öğretmenleri katmalı, demokratik olmalıdır. Eğitim öğretim mutfağındaki bütün paydaşlar okulun yeteneğini ve becerisini arttırmak için işbirliği yapıp sorumluluklarını yerine getirmelidir. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik konusunda bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri, öğretmenlerin okula bağlılıklarının artırılması açısından önemli görülmektedir.

Yöneticiler sorumluluklarını dağıtmakta istekli olmalı, öğretmenlerin görüş ve önerilerini almalı, onları kararlara katmalı, öğretmenleri liderlik yapmaları için cesaretlendirmelidir. Okul yöneticilerinin bu becerilere sahip olmaları beklenilmektedir.

Yöneticiler dağıtımçı liderliğin öğrenilmesini sağlayacak hizmet içi eğitim ya da imkânları varsa lisansüstü eğitim alabilir. Paydaşların sosyal etkinliklerle (doğum günü, müsamere, halı saha maçı) birbirlerini daha iyi tanımaları sağlanabilir. Sorumluluğun paydaşlarda olduğu ve işbirliğinin yapıldığı geziler düzenlenebilir. Kermes çalışmalarında öğretmenlerin yanında öğrencilerin katılımı ile yürütülebilir. Okulda bir dergi çıkarılarak takım çalışmasının düzeyi artırılabilir. Okul ve aileler arasında okul olanaklarını arttırmak ve geliştirmek için ziyaretler yapılabilir ve hatırı sayılır kurumlardan yardım istenilebilir. Belirli günler ve haftaların anılmasında ve

kutlanılmasında görevler sınıflara dağıtılarak iş bölümü yapılabilir. Öğretmenlere sorumluluklarını yerine getirebilecekleri gerekli yetki donanımı sağlanabilir. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı sağlanarak komisyonlarda görev almaları sağlanabilir. Öğretmenlerin mesleklerinde gelişimlerini arttırmak amacıyla hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirilebilir. Öğretmenlerin dikkate alındığını hissettiren davranışlar sergilenebilir. Öğretmenlere değer verildiğine ilişkin teşekkür belgesi vermek gibi uygulamalar yaygınlaştırılabilir. Okulda dağıtımcı liderlik anlayışının hakim olduğu bir okul kültürü oluşturulabilir.

### **Araştırmacılar için öneriler**

Bu araştırmada dağıtımcı liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki test edilmiştir. Örgütsel bağlılık kısmında Porter ve diğerlerinin (1974) geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden yararlanılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı araştırmacıların geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılabilir.

Bu araştırmada araştırmacının odağı olan dağıtımcı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkilendirilmiştir. İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı literatürle ilişkilendirilebilir. Söz konusu literatür iş doyumu, iş tatmini, örgüt kültürü, iş yaşam kalitesi olabilir.

Bu çalışmanın örneklemini Seydikemer'de ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İlerideki çalışmalarda Muğla ilinin farklı ilçeleri ya da Muğla ilinin bütün ilçelerinde yapılabileceği gibi Türkiye'nin diğer illerinde de çalışmalar yapılabilir. Benzer çalışmalar ortaöğretim, yükseköğretim kurumlarında da yapılabilir. Bunun yanında örneklemler arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Araştırma devlet kurumları ve özel kurumlara uygulanarak sonuçlar arasında karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Adair, J.** (1998). *Leadership Skills, Chartered Institute Of Personnel And Development House.* Londra.
- Ağıroğlu Bakır, A. ve Aslan M.** (2014). Paylaşılan Liderliğin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *e-International Journal of Educational Research*, 5, 3, 56-71.
- Ağıroğlu Bakır, A.** (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Allen, N. J. ve Mayer, J. P.** (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational&Organizational Psycholog*, 63 (1), 18-38.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E.** (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*. Sakarya Yayıncılık, İstanbul (5. Baskı).
- Aslan, M. ve Ağıroğlu Bakır, A.** (2015). Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21, (1), 1-24.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Pegem Akademi Ankara (2. Baskı).
- Baloğlu, N.** (2011a). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, (3), 127-148.
- Baloğlu, N.** (2011b). Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12, (4),163-181.
- Baloğlu, N.** (2012). Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12, (2), 1367-1378.

- Baloğlu, N. ve Karadağ, E.** (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Başaran, İ. E.** (1996). *Eğitime Giriş*. Gül Yayınevi. Ankara.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, Ekim-Aralık.
- Becker, H. S.** (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Budak, G.** (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarını Bütünleşik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş.** (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara (3. Baskı).
- Çelik, V.** (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Çetin, N.** (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, (1), 74-84.
- Çırpan, H.** (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, (Haziran-Temmuz), 1-5.
- Çöl, G.** (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (2).
- Çöl, G. ve Ardıç, K.** (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22, (2), 157-174.
- Davis, M. W.** (2009). *Distributed leadership and school performance*, Yayınlanmamış doktora tezi, The Graduate School of Education and Human Development of George Washington University, USA.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H.** (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Durna, U. ve Eren, V.** (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, (2), 210-220.
- Elmore, R.** (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Elmore, R.** (2004). *School reform from the inside out*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.



- Eraslan, L.** (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162 ,(183).
- Erçetin, Ş.** (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın, İstanbul (2. Baskı).
- Eren, E.** (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.** (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul (9. Basım).
- Ergener, B.** (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M.** (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Etzioni, A.** (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Fress Press.
- Gibb, C. A.** (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Vol. 2 (pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gronn, P.** (2000). Distributed Properties: A New Architechure For Leadership, *Educational Management & Administration*, 28, (3), 317–338.
- Gronn, P.** (2002a). Distributed Leadership As A Unit Of Analysis, *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Gronn, P.** (2002b). Distributed Leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore Louis, G. Furman Brown, P. Gronn, W. Mulford and K. Riley (eds). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht: Kluwer.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H.** (2008). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan.
- Gündoğan, T.** (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Rosseel, Y.** (2009). Development And Validation Of Scores On The Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69, (6), 1013-1034.
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi, Konya.

- Kanter, R. M.** (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, (4), 499-517.
- Keçecioglu, T.** (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, G.** (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Korkmaz, E.** (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (İzmit örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H.** (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1, (1), 123-153.
- Kozak, M.** (2008). Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları, Okumuş, F., Avcı, U. (ed) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 485-511.
- Köse, A.** (2015). Okul Psikolojik Danışmasında Liderlik Araştırmaları İçin Yeni Bir Analitik Çerçeve: Dağıtımcı Liderlik. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5, (43), 137-146.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 91, (1), 61 89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Mottaz, C. J.** (1989). An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30 (1), 143-158.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W.** (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'reilly, C. ve Caldwell, D.** (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J.** (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 492- 499.

- Özdemir, M.** (2012). Dağıtımcı Liderlik Envanteri'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, (4), 575-598.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E.** (2013). *Dağıtımcı Liderliğe İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde Sunulan Bildiri, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul, Türkiye, 07-09 Kasım.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18, (2), 113-130.
- Özer, N. ve Beycioğlu, K.** (2013). Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12, (1), 77-86.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V.** (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), 603-609.
- Randall, D.M.** (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (1), 460-471.
- Reichers, A. E.** (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, (3), 465-476.
- Salancik, G.R.** (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions in Organizational Behavior*. Staw, B.M and Salancik, G.R. (Ed.). Chicago: St. Clair.
- Sears, D.O., Replau, L.A., Freedman, J.L. ve Taylor, S.E.** (1988). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hall Inc. (6th Edition).
- Serin, M.K.** (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Konya ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Somuncu, F.** (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Spillane, J. P.** (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, (2), 143-150.
- Spillane, J. P.** (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Diamond, J.B. ve Jita, L.** (2003). Leading Instruction: The Distribution of Leadership For Instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35, (5), 533-543.

- Spillane, J. P., Diamond, J. B., Sherer, J. S. ve Coldren, A. F.** (2005). Distributing leadership. In M. J. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow*. (37-49) Berkshire: Open University Press.
- Spillane, J., Halverson, R., ve Diamond, J.** (2001). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Institute for Policy Research Working Article*, Northwestern University.
- Şahin, M., Uğur, C., Dinçel S., Balıkcı A. ve Karadağ, E.** (2014). Dağıtımçı Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması, Dil Geçerliği ve Ön Psikometrik İncelenmesi, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3, (2), 19-30.
- Şener, B.** (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi. (2. Baskı).
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S.** (2013). *Using multivariate Statistics*. Pearson, Baston. (sixth ed.)
- Taşdan, M. ve Oğuz, E.** (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımçı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, (Bahar), 103-124.
- Toduk Akış, Y.** (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, İ.** (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara. (2. Baskı).
- Uslu, B. ve Beycioğlu, K.** (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, (2), 323-345.
- Varoğlu, D.** (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşların karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yener, S.** (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A.İ.** (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, D. ve Turan, S.** (2015). Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21, (1), 93-126.
- Yılmaz, H.** (2008). *Stratejik Liderlik*. Kum Saati Yayınları, İstanbul.

## EKLER

### EK-I: Dağıtıcı Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni

18 Mayıs 2015 23:36 tarihinde zafer yetim <[zaferyetim48@hotmail.com](mailto:zaferyetim48@hotmail.com)> yazdı:

Merhaba Murat Hocam,

"Dağıtıcı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları" isimli çalışmanızı okudum. Ben de yüksek lisans tezimde uyarlama ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Değerli görüşünüzü alabilir miyim?

İlginiz için şimdiden teşekkür ederim, İyi çalışmalar.

Saygılarımla,

Öğretmen Zafer Yetim



**murat özdemir** (mrtozdem@gmail.com) [Kişilere ekle](#) 19.05.2015 ▶

Kime: zafer yetim ✕

Zafer Bey;

ölçeği kullanmanız beni çok mutlu eder. Tez çalışmanızda başarılar dilerim..

Sevgiler selamlar...

**Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR**

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Beytepe Kampüsü, Çankaya, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 297 85 50 (119)

E-mail: [mrtozdem@gmail.com](mailto:mrtozdem@gmail.com) [mrtozdem@hacettepe.edu.tr](mailto:mrtozdem@hacettepe.edu.tr)

Web: <https://aes.hacettepe.edu.tr/mrtozdem>

## EK-II: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni

On May 18, 2015, at 2:03 PM, zafer yetim <[zaferyetim48@hotmail.com](mailto:zaferyetim48@hotmail.com)> wrote:

Dear Professor Richard STEERS

I am master student at Istanbul Aydın University in Turkey. I am studying about Distributed Leadership and Organizational Commitment . I would like to use your **Organizational Commitment Questionnaire (1979)**. If it is convenient, I would like to get permission about using your questionnaire for my study.

Sincerely yours,

Zafer Yetim (Master student)  
Istanbul Aydın University

Re: Scale Permission



Steers Rick (rmsteers@gmail.com) [Kişilere ekle](#) 19.05.2015 ▶

Kime: zafer yetim ▾

Thank you for your note. You do not need our permission to use the OCQ for research purposes. Best of luck with your project.

Rick Steers

Richard M. Steers  
Professor Emeritus of Organization and Management  
Editor, Leadership and Comparative Management, Journal of World Business  
Lundquist College of Business  
University of Oregon, Eugene OR 97403 USA  
[rmsteers@gmail.com](mailto:rmsteers@gmail.com)

### **EK-III: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

#### **Sayın Meslektaşım,**

Bu çalışma, "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okullarında Gördükleri Dağıtımçı Liderlik Stili İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada okul müdürlerinin gösterdikleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, öğretmenlerin algılarına göre belirlenmeye çalışılacaktır.

Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket üç bölümden oluşup I. Bölüm kişisel bilgiler, II. Bölüm dağıtımçı liderlik anketi, III. Bölüm 'de örgütsel bağlılık anketi bulunmaktadır.

Anketleri objektif olarak cevaplamanız bulguların geçerliliği ve araştırmanın amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Danışman**  
Doç. Dr. Aysun GÜROL

**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
Zafer YETİM

### **I. BÖLÜM**

Bu bölümde, katılımcılarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki soruları inceleyerek uygun seçeneği ( X ) şeklinde işaretleyiniz.

**1. Cinsiyetiniz** ( ) Bay ( ) Bayan

**2. Yaşınız:** ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 yaş ve üzeri

**3. En son mezun olduğunuz okul:**

( ) Eğitim Fakültesi ( ) Fen- Edebiyat Fakültesi  
( ) Eğitim Enstitüsü ( ) Diğer .....(lutfen belirtiniz)

**4.Meslekteki kıdeminiz** ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri

**5.Bu okuldaki kıdeminiz:** ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 ve daha fazla yıl

**6. Göreviniz:** ( ) Sınıf öğretmeni ( ) Branş öğretmeni

## II. BÖLÜM

Aşağıda okul yöneticilerinin görev alanlarında düşünülen bazı davranışlar sıralanmıştır. Sizden istenilen her bir davranışı dikkatle okuyarak her idareci için ayrı ayrı değerlendirmenizdir. Bu davranışları ne ölçüde gösterdiklerini uygun olan yere “X” ile işaretleyiniz.

Sütunlarda yer alan ifadeler şunları ifade etmektedir.

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılmıyorum

<i>Dağıtımçı Liderlik Envanteri</i>		MÜDÜR					MÜDÜR BAŞ YARDIMCISI (varsa)					MÜDÜR YARDIMCISI (varsa)				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli planlarını açıklar															
2	Okulun vizyonunu tartışır.															
3	Öğretmenleri över.															
4	Öğretmenlere yardımcı olur.															
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirinin nedenlerini açıklar.															
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir.															
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser.															
8	Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder.															
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir.															
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar.															
11	Çalışanların performansını değerlendirir.															
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir.															
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir.															



Aşağıdaki ifadeleri *liderlik ekibi* tanımına göre değerlendiriniz.

TANIM: Liderlik ekibi: Müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşan okul yönetimidir.

Görev yaptığım okulda;		Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
1	İyi işleyen bir liderlik ekibi vardır.					
2	Liderlik ekibi, mümkün olduğunca etkin bir biçimde görevini yerine getirmeye çalışır.					
3	Liderlik ekibi, okulumuzla birlikte gerçekleştirmek istediğimiz amaçlarımızı destekler.					
4	Liderlik ekibinin üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterir.					
5	Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır.					
6	Yönetim ekibinin üyeleri, zamanlarını işlerinin özelliğine uygun bir biçimde dağıtmaktadırlar.					
7	Liderlik ekibi üyelerinin açık ve net amaçları bulunmaktadır.					
8	Liderlik ekibi üyeleri hangi işleri yapacaklarını bilirler.					
9	Liderlik ekibi üyeleri iyi bir fikrin uygulamaya konulmasında isteklidir.					
10	Liderlik ekibi üyelerinin yetkilerinin neler olduğu açıktır.					

### III. BÖLÜM

Aşağıda ankette örgütsel bağlılık ile ilgili 15 ifade bulunmaktadır. Bu maddelere katılma derecenizi ilgili alana “X” işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ		Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Biraz katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Bu okulun başarılı olmasına katkıda bulunmak için, normalde beklenenden fazla çaba göstermeye hazırım.					
2	Arkadaşlarıma bu okuldan, çalışılacak önemli bir okul olarak övgüyle söz ediyorum.					
3	Bu okula çok az bağlılık hissediyorum.					
4	Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için mesleğimle ilgili hemen her tür görevlendirmeyi kabul ediyorum.					
5	Benim değerlerimin ve okulun değer yargılarının benzerlik ve uyuşum gösterdiğini söyleyebilirim.					
6	Bu okulda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum.					
7	Yaptığım işin türü benzer olduğu sürece, başka bir okulda da çalışabilirim.					
8	Okulun öngördüğü iş yapma yöntemlerinin çok iyi olduğunu söyleyebilirim.					
9	Bu okuldan ayrılmayı düşünmeme neden olan etmenler düzelse bile, şimdiki durumumda çok az bir değişiklik olabilir.					
10	Bu okulda çalışmaya başladığım, diğerleri arasından bu okulu seçtiğim için memnunum.					
11	Bu okulda çalışmaya devam ettiğim takdirde elde edebileceğim fazla bir şey yok.					
12	Çoğu kez, personele ilişkin önemli konularda örgütsel kararları kabul etmem zordur.					
13	Bu okulun geleceğini gerçekten önemsiyorum.					
14	Bu okul benim için, diğerlerine kıyasla çalışabileceğim en iyi okuldur.					
15	Bu okulda çalışmaya karar vermek, benim için bir hataydı.					

**EK-IV: DLE'nin Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>MÜDÜR</b>		<b>MÜDÜR YARDIMCISI</b>	
Madde	Faktör Yük Değerleri	Madde	Faktör Yük Değerleri
<b>1</b>	,782	<b>1</b>	,834
<b>2</b>	,767	<b>2</b>	,809
<b>3</b>	,884	<b>3</b>	,871
<b>4</b>	,871	<b>4</b>	,752
<b>5</b>	,838	<b>5</b>	,845
<b>6</b>	,611	<b>6</b>	,602
<b>7</b>	,788	<b>7</b>	,760
<b>8</b>	,845	<b>8</b>	,863
<b>9</b>	,841	<b>9</b>	,812
<b>10</b>	,854	<b>10</b>	,772
<b>11</b>	,776	<b>11</b>	,843
<b>12</b>	,896	<b>12</b>	,847
<b>13</b>	,878	<b>13</b>	,861
Özdeğer: 8,762		Özdeğer: 8,497	
Açıklanan Varyans:%67,473		Açıklanan Varyans:%65,362	
Cronbach Alfa: 0,94		Cronbach Alfa: ,936	
Barlett Testi: ,000		Barlett Testi: ,000	

## EK-V: Dağıtımçı Liderlik Ekibi Uyumu Alt Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Liderlik Ekibi</b>	
Madde	Faktör Yük Değerleri
<b>1</b>	,915
<b>2</b>	,936
<b>3</b>	,893
<b>4</b>	,879
<b>5</b>	,902
<b>6</b>	,891
<b>7</b>	,885
<b>8</b>	,879
<b>9</b>	,827
<b>10</b>	,842
Özdeğer: 7,838	
Açıklanan Varyans: %78,377	
Cronbach Alfa: 0,949	
Barlett Testi: ,000	

## EK-VI: Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Araştırılan Konular
1958	March ve Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırılmasını yapan ilk araştırmacıdır.
1964	Katz	Başarılı bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini ifade etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Aynı sonucu örgüte bağlılık ve güven değişkenleri için de incelemiştir.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu belirtmişlerdir.
1971	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını ifade etmiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir.
1972	Herbiniakve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişler ve cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmişlerdir. Ayrıca, kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu aktarmışlardır.
1974	Mowday vd.	Performans ve bağlılık ilişkisini incelemişlerdir.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkilerini incelemişlerdir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir. Ayrıca, örgüte bağlı olan işgörenlerin, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, örgütün değerleri hakkında işgörene bilgi verilmesinin örgütsel bağlılığı arttırdığını belirtmiştir.

1978	Salancik ve Pfeffer	Örgütün çalışan üzerinde uyguladığı kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Meslekte Profesyonel olma ile örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin önemini belirtmişlerdir.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların, örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlılığın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1981	Morris ve Sherman	Yas ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları incelemiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'ın Yan Bahis Kuramı'nı inceleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Decotiis ve Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirmişlerdir.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılık ve Performans ilişkisini araştırmışlardır. Örgütsel bağlılığa ilişkin meta analizi yapmıştır.

1990	Allen ve Meyer	Normatif bağıllık fikrini daha fazla geliştirerek, bağıllığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini belirtmişlerdir.
2001	Lee vd.	Güney Kore’de üçlü birleşenli örgütsel bağıllık modeline ilişkin uygulama yapmışlardır.
2003	Henkin ve Marchiori	Güçlendirme (Empowerment) ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
2003	Allen	Askeriyedeki örgütsel bağıllığı tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Çin, Kanada ve Güney Kore’de çalışan işgörenlerin, duygusal, rasyonel ve normatif bağıllıkları arasındaki farkları araştırmışlardır.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması gibi unsurların örgütsel bağıllık ile ilişkisini incelemişlerdir.
2004	Powell ve Meyer	Becker’in yan bahis kuramı ile duygusal bağıllık, rasyonel bağıllık ve ahlaksal bağıllık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.
2005	Griffin ve Hepburn	Becker’in yan bahis kuramının duygusal örgütsel bağıllık ve devam bağıllığı ile ilişkisini incelemişlerdir.

Kaynak: Kılıç, 2008: 58.

## EK-VII: Etik Komisyon Kararı

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ



THE REPUBLIC OF TURKEY  
ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı:B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-2327

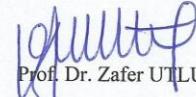
05.12.2015

Konu: ANKET

#### Sayın Zafer YETİM

Enstitümüz Y1212.041120 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Zafer YETİM'in "İLÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ(SEYDİKEMER ÖRNEĞİ)" adlı tez çalışması gereği "Demografik Bilgiler Anketi", "Dağıtımçı Liderlik Envanteri" ve "Örgütsel Bağlılık Anketi ile ilgili anket ve ölçeği 16.11.2015 tarih ve 2015/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Zafer UTLU  
Enstitü Müdürü



## EK-VIII: İzin Dilekçesi



T.C.  
MUĞLA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 70004082-604-E.13296757  
Konu : İzin Talebi

24/12/2015

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörlüğünün 10/12/2015 tarihli ve 6524 sayılı yazısı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1212.041120 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Zafer YETİM'in "İlköğretim Kurumlarında Dağıtım Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki " adlı tez çalışması kapsamında 2015-2016 Eğitim Öğretim Yılı içinde İlimiz Fethiye ve Seydikemer İlçesi öğretmenlerine ve idarecilerine anket yapma talebiyle ilgili ilgi yazı ve ekleri ile Araştırma Değerlendirme Formu yazımız ekinde sunulmaktadır.

Bu nedenle, Bakanlığımızın 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (2012/13 No'lu GENELGE) doğrultusunda ilgi yazıda belirtilen İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1212.041120 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Zafer YETİM'in "İlköğretim Kurumlarında Dağıtım Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki " adlı tez çalışmasını; **2015-2016 Eğitim Öğretim Yılı içinde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde İlimiz Fethiye ve Seydikemer İlçesi öğretmenlerine ve idarecilerine; kurum müdürünün uygun gördüğü bir zamanda yapması, müdürlüğümüzce uygun görülmemektedir.**

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Celalettin EKİNCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
24/12/2015

Bayezit Bestami ALKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Adres: Emirbeyazıt Mah. Baki Ünlü Cad. Çamlık Sok. No5 Ayrıntılı bilgi için:Strateji Geliştirme/N.KUŞTEMÜR/Memur  
Elektronik Ağ: muglamem@meb.gov.tr Tel : (0 252) 280 48 03  
e-posta: arge48\_2@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 48fa-0920-3f95-a401-3456 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı - Soyadı:** Zafer YETİM

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 29.08.1985 Fethiye

**E-posta:** [zaferyetim48@hotmail.com](mailto:zaferyetim48@hotmail.com)

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans:** 28.05.2006, Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği

### MESLEKİ DENEYİM

- 2006, Meşeli ilköğretim Okulu / Mardin
- 2007, Dağkonak İlköğretim Okulu / Şırnak
- 2011, Melahat Öztoprak İlköğretim Okulu / İstanbul
- 2014, Seki İlkokulu / Muğla