

## Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

ERKAN DEMİRTAŞ<sup>a</sup> & ERDOĞAN ŞAMA<sup>b</sup>

Geliş Tarihi: 22.06.2016 | Kabul Tarihi: 20.10.2016

**Öz:** Etkili okullar, refah düzeyi yüksek ve huzurlu toplumların oluşmasındaki en önemli yapı taşlarındandır. Okullar, mesleğini seven, motivasyonu yüksek, yeniliklere açık, vizyon sahibi olan, öğretmeye olduğu kadar öğrenmeye de hevesli öğretmenlere ihtiyaç duyarlar. Kurumlarına ve mesleklerine bağlılık hissedenden öğretmenler, verimli okullar oluşmasının en önemli şartlarındandır. Günümüz koşullarında okul yöneticilerinin, sadece mevzuatları uygulayarak, başarılı okulların oluşmasını sağlamaları çoğu zaman mümkün değildir. Dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş okul yöneticileri, okullarının her açıdan, çağın gerektirdiği yönde şekillenmesini hedeflerler. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık konuları ve gereklilikleri iki ayrı başlık olarak incelendikten sonra, dönüşümcü liderlik özellikleri ve çıktıları ile örgütsel bağlılığın girdileri ve çıktıları konularıyla ilgili yapılmış olan araştırmalar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, okul, yönetici.

<sup>a</sup> Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müzik Eğitimi Dr. Programı  
edemirtas@outlook.com.tr

<sup>b</sup> Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi İlköğretim Eğitimi Bölümü  
esama@gazi.edu.tr

---

## Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment at Schools

ERKAN DEMİRTAŞ & ERDOĞAN ŞAMA

Received: 22.06.2016 | Accepted: 20.10.2016

**Abstract:** Effective schools are one of the most important building blocks forming highly wealth and peaceful societies. Schools need teachers who love their job, have a high level of motivation and a particular vision, and are open to new things and willing to learn as much as teaching. Teachers who are committed to their organizations and jobs are one of the most crucial prerequisites to create efficient schools. Under current conditions, it is often not possible for school managers to create successful schools only by implementing the legislations. School managers adopting the style of transformational leadership aim at forming their schools, in every aspect, as necessitated by the present time. The present study investigates the relationship between transformational leadership behaviors of the school managers and organizational commitment of the teachers. After discussing transformational leadership and organizational commitment and their requirements under two different chapters, it makes a comparison between the studies on transformational leadership characteristics and outputs and organizational commitment inputs and outputs.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, organizational commitment, school, director.

## Giriş

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü seviyeye gelmesiyle dünya, kendini çok hızlı bir yarışın içerisinde bulmuştur. Artık sadece değişim yeterli olmayıp, önemli olan değişimi zamanında gerçekleştirebilmektir. Bilginin, iletişimin hızla değişimi ve örgütlerin bu değişimi yakalayabilme isteği öncelikli olarak yönetim unsurlarını etkilemektedir. Değişim sürecini zamanında gerçekleştirebilmek için “liderlik” olgusunun yeri tartışılmazdır.

Okulların, bireyin ve dolayısıyla toplumun yetişmesinde ki önemi göz önüne alındığında gelişimin ve yenilenmenin öncüsü olmak durumundadırlar. Başarılı bir okul için, önce çağdaş bir yönetim anlayışına sahip okul idaresi, daha sonra da okul yöneticisine ve dolayısıyla örgüte inananmış, okulun başarısı için ekstra çaba harcayan, özveride bulunan, gelişime açık, kendini yenileme ihtiyacı duyan öğretmenlere ihtiyaç vardır.

### 1. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik, insanoğlunun ilk zamanlarından itibaren mevcut olan kavramlardan birisidir (Şahin, 2009: 98). Bu kadar eski bir kavram olması sebebi ile üzerinde 3000'den fazla araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonunda da çok farklı tanımlar yapılmıştır (Çelik, 2015: 1). En genel şekliyle liderlik, belirlenmiş amaçlar ve hedefler istikametinde diğerlerini etki altına alabilme ve harekete yönlendirme gücü şeklinde tanımlanmaktadır (Şişman, 2014: 3).

20. yüzyılın özellikle ikinci yarısından sonra yaşanan teknolojik gelişmeler, insanoğlunu birçok alanda yenilenmeye, eskiyi sorgulamaya itmiştir. Bu durum yüzyıllardır süregelen alışkanlıkların, anlayışların ve dolayısıyla kavramların sorgulanmasına ve güncellenmesine sebep olmuştur.

İnsana verilen değer 1980'lerden sonra pozitif bir ivme göstermesiyle, çalışanlar örgütün her kademesinde söz sahibi olmaya başlamış, bu durum yönetime bakış açılarını dolayısıyla liderlik algularını da değiştirmiştir (Çetin, 2009: 62). Dünyanın yaşadığı bu çok hızlı ilerlemelere ve anlayışlara, geçmişte uygulanmış alışlagelen klasik liderlik özellikleriyle ayak uydurmak neredeyse imkânsız-

laşmıştır. Günümüzde yaşanan değişim hızına en iyi transformasyonel (dönüşümcü) liderlik anlayışına sahip liderlerin uyum sağlayabileceği düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik örgütlerde zaruri olan hızlı ve tesirli değişim ihtiyaçlarını yerine getirebilecek bir liderlik çeşididir (Çelik, 2015: 141).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak 1978 yılında “Liderlik” adlı çalışmasıyla Mc Gregor Burns tarafından ortaya atılmış daha sonra Bernard Bass tarafından teori olarak geliştirilmiştir (Çelik, 2015: 272; Şahin, 2003: 23; Genç ve Halis, 2006: 55). Bu anlayış daha çok hisler, etik davranışlar ve örgütün uzun vadeli planları ile ilgilidir. Çalışanları motive etme, ihtiyaçlarının sağlanması ve onlara tam bir birey gibi davranılması gibi unsurlar dönüşümcü liderliğin konularındandır (Northouse 2010’dan aktaran Ağlargoç, 2012: 59).

Bass’a göre dönüşümcü lider, grupta vizyon ve misyon bilinci oluşturur bunun sonucunda da çalışanlar, kendi arzu ve kazançlarından çok grubun çıkarlarına hassasiyet gösterirler; Burns’a göre ise hedef kitlenin mevcut olan ihtiyacının, arzusunun farkına varır ve bu ihtiyacı onu güdülemek için kullanır, arzu ve isteklerine dokunarak harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998: 446).

Dönüşümcü lider temas ettiği topluluğun, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün ortak hedeflerini benimsemelerini ve benimsedikleri bu hedefler için gönüllü olarak çalışmalarını sağlayabilir (Çelik, 2013: 7; Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97). Benimseyip geliştirdikleri vizyonun çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlayarak yenilenmeyi gerçekleştirir bu sayede örgütün yüksek bir performans göstermesini sağlar. Belirlediği hedeflere ulaşılması için çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar bunun için rol model olur (Koçel, 2005: 605). Dönüşümcü lidere göre başarılı olmanın tek bir yolu yoktur (Şirin ve Yetim, 2009: 70). Lider çalışanların gerçek yeteneklerini gün yüzüne çıkartarak kendilerine güvenmelerini sağlar. Bu sayede onları motive ederek daha fazlasını ister. Sergilenen motive edici davranışlar çalışanların örgüte bağlılık derecelerini yükseltir. Örgüte bağlılık, örgütü sahiplenmeyi ve başarıyı berabere getirir (Helvacı, 2005: 267).

Starrat’a (1995) göre nasıl öğrenileceğini öğrenen dönüşümcü

liderler, sürekli değişen koşullar karşısında, çalışanlara eşit değer veren, problemlere etkili çözümler üreten ve rol model liderler olmaya çalışırlar (Çelik, 1998: 428). Dönüşümcü lider en yapılmayacak olanı dahi yapmaya hazır olmalıdır. En belirgin özelliği harekete geçebilmektir. Bunun için cesur, disiplinli, sağlam ve güçlü bir kişiliğe sahip olması gerekir (Özden, 1999: 136). Özgüven dönüşümcü liderin en belirgin özelliklerindedir. Yüksek bir amaçla motive olmuşlardır. Güce ihtiyaçları vardır. Fakat gücü kendi ihtiyaçlarından çok çalışanlarına yetki vermek için kullanır. Özgüven ile kullanılan güç, kontrol kaynağından çok enerji kaynağı olur (Açıkalin, 2000: 45).

### 1.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik boyutları genel olarak 4 başlık altında toplanmıştır (Eraslan, 2004: 6).

#### *İdealleştirilmiş Etki (Karizma)*

Kişisel etkileme veya çekiş olarak adlandırılan karizma, liderin güçlü bağlılık ve istek duygularının izleyenler üzerinde canlandırma yeteneğidir (Akçakaya, 2010: 157). Güney (1997) ise karizma kavramını güven veren, karşındakileri etkileme gücü bulunan, ikna yeteneğine sahip anlamında kullanmıştır (Balcı, 2009: 62).

Leithvood, Tomlinson ve Genge (1996) tarafından yapılan çalışmada karizmanın genel olarak karizmatik olarak değerlendirilen lidere, izleyenler tarafından atıfta bulunulan özellikler olduğunu bu yüzden idealleştirilmiş etki ve karizmanın tamamen aynı şeyler olmadığını belirtmişlerdir. Bass ve Avalio (1995) ise idealleştirilmiş etkinin farkını, liderin izleyenleriyle beraber bir misyon belirleme ve vizyon oluşturma davranışları olduğunu belirtmişlerdir (Karip, 1998: 447).

İdealleştirilmiş etki çalışanların liderlerine duydukları saygı ve hayranlık duygusu ile onun davranışlarını kendileri için örnek almalarına dayanmaktadır (Celep, 2004: 75). Başka bir ifadeyle lider belirlediği hedeflere eriştikçe izleyenlerin onu rol model olarak alma ve onun gibi olma istekleri de artmaktadır. İmkansız gözükten amaçlara ulaşabileceğini göstermesi, belirlenen vizyon ve misyona

ulaşma isteği doğurmaktadır. Bu özellik ideal bir liderde bulunması gereken vasıflardan birisidir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 161).

### ***Telkin Etme***

Telkin etme, izleyenlere ilham vermek örgüte olan aidiyet duygusunu oluşturmak için motivasyonla beraber beklentilerin ifade edildiği, aynı zamanda paylaşılan vizyonun bir parçası olan bir liderlik boyutu olarak tanımlanır (Gökkaya, 2005: 18).

Dessler (2004) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderin, önce paylaşılan bir örgüt havası oluşturması gerektiğini söylemiştir. İşgörenler için başaracaklarını gösteren bir tablo ortaya koymasını ve onları bu tabloyu gerçekleştirmek için motive etmesi gerektiğini aktarmıştır (Eryılmaz, 2006: 24).

Dönüşümcü lider örgütün önemli amaçlarını çalışanlara basit bir şekilde açıklar, onların çabalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için sembollerden faydalanır, yüksek beklentileri karşılar, bunlar onun telkin etme boyutu özelliklerindedir (Çelik, 2015: 148). Hinkin ve Tracey'e göre dönüşümcü lider değişim, dönüşüm aşamasında izleyenleri ailenin bir ferdi gibi destekler ve motive eder. Takım ruhunu harekete geçirir, ilham verir, iyimser davranır, vizyona ulaşma isteği uyandırır (Gökkaya, 2005: 19).

Moss, McFarland, Ngu ve Kijowska (2006) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderin çalışanlarını artık eskimiş olan uygulamalara karşı çıkmaya davet etmesi, karşılaşılabilecek problemler için gerekli olan güveni sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir (Yavuz, 2008: 60). Dönüşümcü lider tüm çalışanların fikirlerini ciddiye alır, onlara lider olma yolunda gelişmeleri için ilham vermeye çalışırlar (İşcan, 2006: 160). İlham vermenin asıl amacı, izleyenlerin beklenen performansında üzerine çıkmalarını sağlamaktır (Rafferty ve Griffin 2004'ten aktaran Balcı, 2009: 75).

### ***Entelektüel Uyarım***

Bass (1997) entelektüel uyarımı, izleyenlerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dayanan liderlik faktörü olarak açıklamıştır. Lider izleyenlerin problem çözümünde ve sonuca giderken yeni ve yaratıcı yolları denemelerini, bulmalarını destekler (Erdoğruca, 2011: 60).

Dönüşümcü lider izleyenlerin zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanmalarına imkan sağlar. Günümüzde çalışanların, aldıkları talimatları tartışmadan, sorgulamadan yerine getirdikleri klasik yöntem anlayışını geçerliliğini kaybetmiştir. Bu anlayışın yerine örgütler ve liderler, çalışanların zekalarını en üst seviyede kullanmalarını bekledikleri anlayış yerini almıştır. Bu durum örgütte rekabet ortamı için gerekli olduğu gibi, çalışanlar açısından da sadece talimatları uygulayan basit çalışan olma yerine, en iyi kararın ne olduğuna karar veren bir lider olma şansı verir (Kurt, 2009: 65). Dönüşümcü liderler çalışanların karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat verirler (İşcan, 2006: 164).

Bass (1990) yaptığı çalışmada bu özelliğe sahip liderin, izleyenlerin problem çözme, zeka, mantık gibi yeteneklerini ödüllendirerek onları girişimci ve üretken düşünme biçimine yönlendirdiğini aktarmıştır (Erdoğan, 2011: 60). Lider kişiye özgü, yeni problem çözme tekniklerine destek verir. Çalışanların bu teknikleri kullanarak tek başlarına başarılı olmalarını sağlar (Bass ve Avolio 1990'dan aktaran Güneş, 2011: 43).

### ***Bireysel Destek***

Dönüşümcü lider başarı için her bir izleyeninin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat gösterir bunun için bir koç, rehber gibi davranır. Hedef, izleyenlerin potansiyellerinin en yüksek seviyelerine yükselmelerini sağlamaktır. Destekleyici bir iklim ile yeni öğrenme fırsatları yaratılır. Herkesin ihtiyaç ve arzu anlamında birbirlerinden farklı olabileceğini dikkate alır. Bu farklılıkları kabul ettiğini davranışlarıyla gösterir. İzleyenlerle kişiselleştirilmiş etkileşimlerde bulunur onları etkili bir şekilde dinler. Delege edilerek verilmiş görevler, destek ihtiyacını tespit etmek ve gelişim ilerleyişini değerlendirmek için izlenir (Bass ve Riggio 2006'dan aktaran Kurt, 2009: 65).

Liderin bu yaklaşımları, ihtiyaçlarına bireysel ilgi göstermesi, yaptıkları işleri takdir etmesi onların özgüvenlerine pozitif bir ivme katmaktadır. Özel olduğunu hisseden ve motive olmuş çalışanın örgütsel bağlılığı da artmaktadır. İzleyenlere gösterilen yakın ilgi, onlara özel olduklarını hissettirir fakat lider bu davranışları uygu-

larken asla adaletli davranmaktan taviz vermemelidir. (Greenberg ve Baron 2000'den aktaran Yavuz, 2008: 61).

### 1.2. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Dünyanın yaşadığı her alanda ki hızlı değişimler göz önüne alındığında, örgütlerin tek düze biçimde, teknolojik gelişimi yavaş, kararları dar kapsamlı olarak varlığını sürdürebilmesi mümkün değildir. Artık değişim ve çeşitlilik evrenselleşmiş, teknoloji ve karar verme karmaşıklaşmıştır. Böyle bir ortamda liderlik giderek önemli bir hal almıştır. Bulduğumuz ortam ister bir üniversitesi kurulu, ister bir şirket toplantısı, ister bir okulun toplantısı olsun artık hiç olmadığı kadar karmaşık bir sistemle bağlantı içindeyiz. Çok sayıda farklılık ortamın bir parçası haline gelmiş, dolayısıyla bunlardan uzak durmamız imkansızlaşmıştır (Gerzon 2006'dan aktaran Balcı, 2009: 51).

Her alanda yaşanan yoğun değişim süreci, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımı 1990'lı yıllarda yerini okullardaki değişime yönelmiş dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Çelik, 2015: 272).

Özden (2005) okul yöneticilerinin günümüzde, bürokratik, statükocu davranarak bir nevi “mevzuat bekçiliği” yapmalarının artık bir önemi kalmadığını belirtmiştir. İşini, öğrenci-öğretmen devamsızlıklarını takip etmek, disiplini sağlamak, araç-gereç tedarik etmek gibi yaklaşımlarla kısıtlayan bir okul yöneticisiyle, öğretmen ve öğrencileriyle vakit geçiren, onlara özel olduklarını hissettiren, başarılı olacaklarına inandıran, onları motive eden, çok hızlı değişen dünyaya ayak uydurmalarını güdüleyen okul yöneticisi arasında çok ciddi bir liderlik farkı vardır (Kurt, 2009: 84).

Dönüşümcü liderlik, eğitim örgütlerinin yenilenmesi bakımından çok önemli bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen okul müdürü, öğretmenleri entelektüel bakımdan uyarır, değişim ve dönüşümün ruhunu ve heyecanını onlara empoze eder. Bunları yapabilen ve eğitimde temel dönüşümleri gerçekleştirebilen eğitim liderlerinin karizmatik davranışlar sergilemeleri ve izleyenlere ilham kaynağı olmaları ge-



rekmettedir (Çelik, 2015: 273). Değişimin gerçekleşebilmesi için öncelikle uygun bir örgüt kültürünün olması gerekmektedir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişim için gerekli olan okul kültürünün oluşmasını sağlar. Bireysel destek, ilham verme, model olma, destek olma gibi dönüşümcü liderlik uygulamaları değişim için gerekli olan okul kültürünün oluşmasına yardımcı olur. Dönüşümcü lider öğretmenlerin, yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirmelerini sağlayarak, hem onların bireysel gelişimlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar hem de öğrencilerin çağın gerektiği şekilde öğrenmelerini sağlarlar (Celep, 2004: 118).

Çağın gereklilikleri düşünüldüğünde okullar, kendini sürekli yenileyen, gelişen ve dolayısıyla bilgi toplumunda olması gerektiği gibi en başlarda yerini alan örgütler olmalıdırlar. Dönüşümcü liderlik kuramı da, okul yöneticilerini değişim-dönüşüm temelli düşünmeye itmektedir (Celep, 2004: 153).

Dönüşümcü liderliğin yegane amacı 21. Yüzyılın şartlarına ayak uydurabilmiş okullar yaratmaktır (Leithwood 1992'den aktaran Eraslan 2004: 9). Okul yöneticileri, odak noktalarına dönüşümü kolaylaştırmayı almalıdırlar. Bu tarz düşünme ve uygulama hareketini yalnızca dönüşümcü liderler gerçekleştirebilirler. Dönüşümcü lider bireylerin misyon ve vizyon sahibi olmalarını ya da tekrar tanımlamalarını sağlayan, sorumluluklarını yeniden belirleyen, amaçlarına uygun biçimde sistemlerini yeniden düzenlemelerini sağlayan liderlik biçimidir (Leithwood 1992'den aktaran Çetin ve Aydın, 2012: 333). Bu tarz lidere sahip bir okulun öğretmenleri de, kaydettiği gelişmeler sayesinde okulun gelişimini üst seviyelere çıkarır (Cashin 2000'den aktaran Eraslan 2004: 9).

Leitwood (1992), yaptığı çalışmalar sonucunda, dönüşümcü liderin esasen üç adet amaç için çalıştığını saptamıştır:

1. İşbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşturup, sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak,
2. Öğretmenleri mesleki gelişim için özendirmek ve desteklemek,
3. Öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri sorunları etkili biçimde çözmeleri için desteklemek (Eryılmaz, 2006: 29).

4. Çelik (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, eğitimde dönüşümcü liderliğin sonuçları şöyle sıralanmıştır:
5. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, yapı ve süreçte temelden bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtır.
6. Vizyoner liderliği de kapsayan dönüşümcü liderlik, okullarda vizyon belirlemeyi ve uygulamayı gerçekleştirir.
7. Yapısında bulunan davranış boyutlarıyla, eğitimsel liderliğin davranış boyutlarını genişlettiği söylenebilir.
8. Okul liderlerini çağın gerektirdiği gibi dönüşüm yönlü düşünmeye sevk eder. Ancak risk alabilen ve dönüşümü gerçekleştirip devamlılığını sağlayan eğitim liderleri başarılı olabilecektir.
9. Dönüşümcü liderlik, doğru stratejiler uygulayarak değişime karşı olan direnmeyi ortadan kaldırır. Bu sayede değişim için gerekli olan okul kültürünü oluşturur.
10. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderliğin bazı özelliklerini taşımaktadır. Eğitim yöneticileri karizmatik lider olamayabilir fakat taşıdığı özellikler sayesinde dönüşümcü lider olabilme olasılıkları daha yüksektir.
11. Dönüşümcü liderlik yapısı gereği iç çevreyle olduğu gibi dış çevreyle de ilişki içindedir. Eğitim liderleri değişim ihtiyacını karşılayabilmek için okulun dış çevresi olan sosyal çevresindeki değişimleri de çok iyi takip etmelidirler.
12. Etkili dönüşümcü lider, okulun çevreyle uyumlu bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlar. Durağan bir okul yapısı sürdüren yönetici, öğrencilerin çağa uygun şekilde yetişmesini engelleyeceğinden, kendisine karşı tepkiler oluşmasına sebep olur.

## 2. Örgütsel Bağlılık

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık için birden çok tanımın yapılmış olduğu gözükmektedir.

1. Hall, Schneider ve Nygren (1970) örgüt ve bireyin hedeflerinin giderek daha da örtüşmesi ve uygun duruma gelme süreci olarak (Güçlü, 2006: 7),

2. Buchanan (1974) örgütün faydasına olan hedef ve değerlere, çalışanın duygusal olarak bağlanması olarak (Güçlü, 2006: 7),
3. Bateman ve Strasser (1984) kişi ile örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu olarak (Çöl, 2004: 49),
4. Morrow (1985) çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanması, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek, örgütün yükselmesi için çabalama arzusu olarak (Balcı, 2009: 157),
5. Davis ve Newstrom (1989) çalışanın örgütle oluşan kimlik birliğinin seviyesi ve çalışmaya devam etme isteği olarak (Gül, 2003: 46),
6. Schermerhorn (1994) örgüt ile kurulan kuvvet birliğinin ve örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olarak (Gül, 2003: 46),
7. Leong (1996) örgüt ile oluşan kimlik birliği ve bağın birleşik gücü olarak (Gül, 2003: 46),
8. Becker (1996) kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak (Çöl, 2004: 49) tanımlamışlardır.

Bütün bu tanımlamalardan sonra örgütsel bağlılığın, çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Savery ve Syme (1996) yukarıda verilen açıklamaları toparlayarak şöyle bir tanımlama yapmışlardır; örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile ve örgüt içerisindeki gücüdür. Kavramsal olarak üç etkeni bulunmaktadır: örgütün amacının ve hedeflerinin güçlü bir inançla kabullenilmesi, örgüt için yüksek bir performansla çaba harcama isteği, örgüt içindeki varlığını kabul ettirme ve sürdürmek için güçlü istek duygusudur (Güzel, 2009: 94). Bu özelliklerle örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işten ayrılma isteklerini etkileyen önemli bir faktördür (Balcı, 2009: 157).

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatür tarandığında örgütsel bağlılığın genel olarak üç farklı yaklaşım altında incelendiği görülmüştür. Bunlar, davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır (Gül 2003, Çöl 2004, Geri 2009, Oksay, 2011, Okçu 2011).

### *Davranışsal Yaklaşım*

Bu yaklaşımda, çalışan örgütte çalıştığı zaman içinde elde ettiği ücret dışı faydalar, gelirler (kıdemle gelen maaş artışları, emeklilik tazminatı, sosyal haklar vb.) gibi nedenlerle bağlılık göstermektedir. İşgören işten ayrılırsa zararına olacak maliyeti düşündüğü için örgüte bağlılık sergilemektedir. Bu bağlamda fırsatçı bir özelliği vardır (Blau ve Boal 1987'den aktaran Güzel, 2009: 101).

Davranışsal yaklaşım, gelişimini kişinin davranışlarına yönelik sağlar. Kişi bir davranışta bulunduktan sonra bazı etkenler sebebiyle bu davranışını sürdürmeye devam eder. Devam eden bu duruma bağlandıktan sonra davranışını haklı gösteren tutumlar geliştirir (Meyer ve Allen 1991'den aktaran Çöl, 2004: 54). Bu sebeple davranışsal bağlılık, bireyin geçmişte yaptığı davranışlar sebebiyle örgüte bağlı kalma isteği durumu ile ilgilidir (Balcı, 2009: 183).

Davranışsal yaklaşımın özünde ekonomik sebepler vardır. İşgören örgütten ayrıldığı zaman karşılaştığını düşündüğü, maddi dolayısıyla sosyal ve psikolojik zararları düşündüğü için örgüte bağlanmayı bir zorunluluk olarak görmektedir (Geri, 2010: 52).

### *Tutumsal Yaklaşım*

Bireyleri belli davranışlara yönlendiren eğilimlere tutum denir. Tutumlar genel olarak içlerinde bilişsel, duygusal, davranışsal olmak üzere üç adet öge barındırırlar. Herhangi bir durum veya varlık hakkındaki bilgi ve inanışlar bilişsel ögeyi, tutumun bireyde var ettiği duygusal tepkiler duygusal ögeyi, tutum doğrultusunda harekete geçme durumu davranışsal ögeyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kapsamında kullanılan tutumsal bağlılık kavramı ise; kişinin, örgütün amaç, hedef, değerleri ve örgütün kendisiyle, şahsi amaç, hedef ve değerlerini özdeşleştirip, bu doğrultuda örgütle olan ilişkisini devam ettirmeyi arzulaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Şencan, 2011: 26).

Clifford (1989) ise tutumsal bağlılığı, kişinin iş yeri ortamı için yaptığı değerlendirme neticesinde ortaya çıkan ve örgütsel bağlılığı sağlayan duygusal tepki olarak tanımlamıştır (Çöl, 2004: 57).

### **Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Meyer ve Allen'in yaptıkları çalışmalar tutumsal bağlılıkla ilgili önemli bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılıkla ilgili üç alt boyut ortaya koymuşlardır. Bunlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklardır (Okçu, 2011: 23).

**Duygusal Bağlılık:** Huselid ve Day'e göre çalışanlar, örgütlerin değer ve amaçlarını benimseyebildikleri seviyede örgütsel bağlılık hissetmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte çalışmayı sürdürme isteği ve duygusal olarak örgüte bağlanmayı ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005: 397). Bir başka ifade ile, çalışanların sadakat, sevgi, aidiyet duygusu gibi duygular sebebiyle, psikolojik olarak örgüte bağlanmaları da denebilir (Chang 1990'dan aktaran Karavardar, 2014: 90). Sonuçlarıyla beraber düşünüldüğünde duygusal bağlılık, örgütlerin arzu ettiği en önemli bağlılık çeşididir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

**Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanların yıllar içinde örgütte yaptıkları yatırımlar ekseninde gelişen bir bağlılık olarak düşünülebilir. Bu bağlamda, çalışan örgütte çalıştığı zaman içinde emek, çaba, zaman gibi etmenlerle, para, statü, gelecek teminatı gibi kazanımlar sağlar. İşte bu kazanımları örgütten ayrıldığı zaman kaybedecek olması düşüncesiyle devamlılık bağlılığı oluşur. Devamlılık bağlılığında örgütte kalma ihtiyacı ana düşüncedir (Obeng ve Ugboro 2003'den aktaran Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Bu bağlılıkta örgütte kalmaya devam etme kararı, fayda kıyaslamasıyla verilir. Kalmanın getireceğinin düşünüldüğü faydalar ve maliyet, ayrılmanın getireceğinin düşünüldüğü zararlar ve maliyetten fazla ise kalma kararı verilir (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Güzel, 2009: 104). Bu maliyetlere, başka bir şehre taşınma, işsiz kalma, tazminat alamama, yeni örgüte uyum sağlayamama gibi örnekler verebiliriz (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanın herhangi bir fayda ya da ödüle gerek kalmadan gerçekleştirdiği bağlılık çeşididir (Geri, 2010: 106). İşgören örgütte kalmayı ahlaki açıdan değerlendirir ve güçlü kişisel bağlılık duygusuyla örgütte kalmayı tercih eder

(Allen ve Meyer 1991'den aktaran Güzel, 2009: 104).

Kişinin geçmişte yaşadıkları, aileden ve toplumdan aldığı değerler, diğerlerinin uzun süre tek bir örgütte çalışması ve bu durumun övülmesi gibi etkenler, örgüte bağlanmanın bir erdem olarak algılanmasına yol açar. Bu algı zamanla ahlaki bir zorunluluğa dönüşür. Özetle kişi, sadakat ve erdem duyguları sebebiyle örgütte kalmayı tercih eder (Allen ve Meyer 1990'dan aktaran Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

### **Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çalışanların örgütteki iş davranışlarını anlamada örgütsel bağlılık önemli bir faktördür. İlk başlarda örgütsel bağlılık, psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık devamlılık tutumsal bağlılığın ilk etabı olarak düşünülmüş fakat, kişilerin örgütsel bağlılığı farklı yapısal faktörlerdeki değişkenlerden ortaya çıkabileceği görülmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımını tutumsal bağlılık yaklaşımını biraz daha geliştirerek Reichers ortaya koymuştur. Bağlılık yaklaşımları genelde bağlılığın örgütün tümüne olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, örgütte bulunan farklı etkenler, farklı düzeylerde bağlılık türlerini ortaya çıkarabileceği düşünülür. Bu bağlamda diğer yaklaşımlardan farklı değerlendirilir (Reichers 1885 ve Balay 2000'den aktaran Gül, 2003: 81)

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgütteki bireylerin her birinin farklı bağlılıklar duyabileceğini ileri sürer. Bir kişi için kaliteli ürün uygun fiyat denklemi, bir başkası için ise örgütün insanlı yaklaşımı bağlılık duyma nedeni olabilir. Bireyler yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına olduğu gibi, müşteriler, toplum sendika gibi örgüt dışı unsurlara da farklı seviyede bağlılık gösterebilir (Reichers 1985 ve Balay 2000'den aktaran Çöl, 2004: 65).

### **2.2. Okullarda Örgütsel Bağlılık**

Etkili ve başarılı bir okul için, eğitim çalışanlarının okula bağlılıkları önemli bir faktördür. Shann (1998) yaptığı araştırmadaki bulgular sonucunda, okullarda yüksek düzeydeki başarı için, yöneticilerin eğitim reformları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları konuları üzerinde durmaları gerektiğini söylemiştir. Katz ve Kahn

(1977) çalışanların fiziksel olarak örgütte olmalarının yeterli olmadığını psikolojik olarak sistemle bütünleşmeleri gerektiğini; gerçek amacı insan yetiştirmek ve dönüştürmek olan okullarda da çalışanların görev tanımlamalarından daha fazlasını yapmak için istekli olmaları gerektiğini söylemişlerdir. Öğretmenlerin okula ve öğrencilere karşı daha özverili olabilmeleri için örgüte yani okula bağlılıkları gerekir (Balay, 2014: 2-5).

Kushman (1992) ve Rosenholtz (1977) yaptıkları çalışmalarda, öğretmen bağlılığı ve öğrenci başarısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır (Weber 1997, Firestone ve Pannel 1993'den aktaran Balay, 2014: 7).

Türkiye'deki eğitim seviyesini evrensel seviyeye çekmeye yönelik çabalar olmasına karşın, sistemde gözükten niteliksel sorunların azalması beklenirken artmaktadır. Eğitim çalışanlarının yani öğretmenlerin, bağlılık düzeyleriyle bu nitelik sorunları arasında bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Sistemi geliştirme ve başarıya ulaşma çabalarında insan faktörü ihmal edilmektedir. Okullarda sadece dış koşulların iyileştirilmesi, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerinin artması için yeterli olmayıp, örgüte yani okula bağlılıklarının artırılması önemli bir konudur (Balay, 2014: 6-12).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, işinden memnun olmasını ve motive olmasını sağlar. Bu durum öğrencilerin başarısına ve dolayısıyla okul başarısına katkı sağlayacak önemli bir etkidir (Karataş ve Güleş, 2010: 77). Yüksek performans gösteren öğretmenler yüksek performanslı öğrenciler ve dolayısıyla okullar oluştururlar (Cashin 2000'den aktaran Eraslan 2004: 9).

## Tartışma ve Sonuç

Dönüşümcü liderlik ve özellikleri ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalara göz atacak olursak: Güneş (2011) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik boyutlarından olan, idealleştirilmiş etki, telkin etme, entelektüel etki özelliklerinin, örgütsel adalet üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu sonucuna; Yolaç (2011) dönüşümcü liderliğin, yöneticiye duyulan güven üzerinde yüksek düzeyde bir katkısı olduğu sonucuna; Çelik (2013) dönüşümcü liderlik ile girişimcilik

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna; Bilir (2007), Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu (tatmini) arasında yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna; Akbolat, Işık, Yılmaz (2013) dönüşümcü liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna; Cemaloğlu (2007) dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna; Demirtaş ve Bingöl (2015) amir desteğinin duygusal bağlılığa pozitif yönlü bir desteği olduğu sonucuna; Korkmaz (2005) dönüşümcü liderliğin motive edici olumlu davranışlara, iyimserlik duygularının ortaya çıkmasına ve bu duyguların öğretmen performansını artırıcı bir rolü olduğu sonucuna varmışlardır.

Yapılan araştırmaların çıktıklarına bakacak olursak dönüşümcü liderlik ile; örgütsel adalet, yöneticiye duyulan güven, girişimcilik, iş doyumunu, motivasyon, etkililik, yönetici desteği, iyimserlik gibi faktörler arasında, çalışan algılarına göre olumlu yönde önemli ve etkili bir bağ olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış bir çok araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şöyle sıralanmıştır; güven, adalet, iş doyumunu, etkililik, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, yönetime katılım, psikolojik sözleşme, iletişime açıklık, lider davranışı, örgütsel destek algısı, yönetici saygısı, sosyalleşme (Uğurlu, 2009; Geri, 2010; Okçu, 2011; Şencan, 2011; Güzel, 2009; Gül, 2003; Oksay, 2011). Keegan ve Hartog (2004) yaptıkları çalışma sonucunda, dönüşümcü liderin, iş tatmini, motivasyon, bağlılık, yüksek performans, yöneticiye yüksek düzeyde güven, etkililik konularında diğer liderlik stillerine göre daha başarılı oldukları sonucuna varmışlardır (Yavuz, 2009: 56).

Bu çalışmaların sonucunda, dönüşümcü liderlik çıktıkları ile örgütsel bağlılık girdileri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış çalışmalara bakacak olursak: Gökaya (2005) “Örgüt Dönüşümünde Dönüşümcü Liderliğin İncelenmesi” adlı çalışmada, özel sektör ve kamu sektöründe örgütsel bağlılık ile dönü-



şümcü liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin görüldüğünü söylemiştir. Bu çalışma, her iki sektördeki örgütsel bağlılık için, dönüşümcü liderliğin önemini ortaya koyması nedeniyle dikkat çekicidir. Hemedoğlu ve Evliyaoglu (2012) “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında, bir hizmet firmasının 144 çalışanına anket uygulamışlardır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Erdoğan (2011) “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezinde, 876 banka çalışanına anket yollamış, geçerli 544 anket, veri tabanını oluşturmuştur. Çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okullarda yapılan çalışmalara bakacak olursak: Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen (2014) tarafından yapılan “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü” adlı çalışmada, örneklem olarak 296 öğretmen kullanılmış ve liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin ise örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen liderlik stili olduğu sonucuna varmışlardır. Buluç (2009) “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” adlı çalışmada örneklem grubuna 250 öğretmen almış ve dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Kul ve Güçlü (2010) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, 291 beden eğitimi öğretmenine anket uygulamış, 273 anketi değerlendirmeye almışlardır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir tahmin edici olduğu sonucuna varmışlardır. Atik ve Üstüner (2014) “İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, 900 öğretmene ölçek formu yollamış, geçerli 624 tanesini değerlendirmeye almışlardır. Çalışma

sonucunda, ağırlıklı olarak bürokratik örgüt tipinin olduğunu ve örgütsel bağlılıkların orta düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır. Bu durum da, geleneksel yaklaşımların örgütsel bağlılığı arttırmadığı sonucuna varılabilir. Çetin ve Aydın (2012) “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” isimli çalışmalarında, 688 ortaöğretim okulu öğretmenine ulaşımlar ve geçerli 465 ölçekten alınan verilere göre çalışmayı tamamlamışlardır. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik özellikleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının da arttığı sonucuna varmışlardır.

Bütün bu çalışmalar, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu söylemini destekler yöndedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının artmasına önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Bağlılıkları artan öğretmenlerin mesleklerine olan sevgileri, motivasyonlarının ve performanslarının artacağı, bu durumun, öğrencilerin ve okulun başarı durumuna olumlu yönde etki edeceği söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini benimsediği okulların, çağın gerektirdiği şartlara ayak uydurabilecek, değişimin öncüsü örgütlere dönüşeceği; yine böyle okullarda çalışan öğretmenlerin, yenilikten korkmayan, daha iyisini arayan, özgüveni yüksek, psikolojik olarak sistemle bütünleşmiş, misyon ve vizyon sahibi, okul ve öğrenciler için daha özverili çalışan, yönetmelikte yazanlardan daha fazlasını yapmaya istekli öğretmenlere dönüşeceği, böyle bir etkiye maruz kalan öğrencilerin hayatlarına, dolayısıyla da topluma bu yönde pozitif bir etki sağlayacağı söylenebilir.

### **Kaynaklar**

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağlargöz, O. (2012). Yetki, Güç ve Liderlik. (Ed.: C. Koparal), *Yönetim Organizasyon I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. s. 40-66.

- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ulikidince/article/view/5000113870/5000105959> (Erişim Tarihi: 7.11.2015)
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Liderlik Arayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Atik, S., Üstüner, M. (2014). İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Abi Evran Üniversitesi Kırşebir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 133-154. [http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt15Sayiz/JKEF\\_15\\_2\\_2014\\_133-154.pdf](http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt15Sayiz/JKEF_15_2_2014_133-154.pdf) (Erişim Tarihi: 18.11.2015)
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. (2. Baskı). Ankara: Pagem Akademi.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılığı İle Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- BEKTAŞ, F., ÇOĞALTAY, N., SÖKMEN, Y. (2014) Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 122-130. [http://uteb.gop.edu.tr/Makaleler/275058413\\_FATİH%20BEKTAS.pdf](http://uteb.gop.edu.tr/Makaleler/275058413_FATİH%20BEKTAS.pdf) (Erişim Tarihi: 14.11.2015)
- Bilir, E. M. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuery/article/view/5000050599/5000047847> (Erişim Tarihi: 4.11.2015)
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112. <http://www.tebd.gazi.edu.tr/index.php/tebd/article/view/67/55> (Erişim Tarihi: 26.10.2015)
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 423-442. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/655> (Erişim Tarihi: 4.11.2015)
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik* (8. Baskı). Ankara : Pagem Akademi.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Çetin, K. Ö., Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 331-342. <http://sbed.mku.edu.tr/article/view/1038000329> (Erişim Tarihi: 5.11.2015)
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Demirtaş, Ö., Bingöl, D. (2015). Örgütlerde Sosyal Destek Kapsamında Örgütsel Aile ve Amir Desteğinin İzdüşümleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(1), 171-186 <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniibd/article/view/1025010040/5000086453> (Erişim Tarihi: 16.11.2015)
- Genç, N., Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Güneş, A., M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22. <http://eefdergi.erkincan.edu.tr/article/download/1006000220/1006000130> (Erişim Tarihi: 4.11.2015)
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (10. Basım). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77. [http://lisarder.org/tr/2012cilt4no1/Vol.4\\_Issue.1-04\\_abstract.pdf](http://lisarder.org/tr/2012cilt4no1/Vol.4_Issue.1-04_abstract.pdf) (Eri-

- şim Tarihi: 18.11.2015)
- İşcan, Ö, F. (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 160-177. [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTSOS&ano=69827\\_c5fe575a229e7707865cd830ea2d3b67](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTSOS&ano=69827_c5fe575a229e7707865cd830ea2d3b67) (Erişim Tarihi: 8.11.2015)
- Karataş, S., GÜLEŞ, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/usaksosbil/article/view/5000035925/5000034847> (Erişim Tarihi: 8.11.2015)
- Karavardar, G. (2014). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 87-101. [http://iibfdergi.uludag.edu.tr/download\\_pdf.php?id=123&f=123\\_rev1.pdf](http://iibfdergi.uludag.edu.tr/download_pdf.php?id=123&f=123_rev1.pdf) (Erişim Tarihi: 7.11.2015)
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 1998. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/656> (Erişim Tarihi: 2.10.2015)
- Kaya, N., Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190. <http://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11376/463/kaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi: 19.10.2015)
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(43), 401-422. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/393> (Erişim Tarihi: 16.11.2015)
- Kul, M., Güçlü, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038. <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1483/636> (Erişim Tarihi: 13.11.2015)

- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Murat, G., Açıköz, B., (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu İş Dergisi*, 10(2), 153-171. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1027.pdf> (Erişim Tarihi: 4.11.2015)
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmelerin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, 11(3), 97-118 <http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt11.say13/sahin%2011.3.pdf> (Erişim Tarihi: 21.10.2015)
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şen, Y., Yaşloğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üstündeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66), 97-117. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuiieyd/article/view/1023000369> (Erişim Tarihi: 18.11.2015)
- Şencan, N., S. (2011). *Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şirin, E. F., Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84. <http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/viewArticle/87> (Erişim Tarihi: 2.11.2015)
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*, (5. Baskı). Ankara: Pagem Akademi.
- Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (50), 274-293. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068703> (Erişim Tarihi: 12.11.2015)
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgüt-*

- sel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Oksay, A. (2011). *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. 2. Baskı. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yalçın, A., İPLİK, N., F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412. [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=56695\\_985bd5b328c5ac2e5dd44382012cob42](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=56695_985bd5b328c5ac2e5dd44382012cob42) (Erişim Tarihi: 10.11.2015)
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşleme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-22. <http://isindexing.com/isi/papers/1395326232.pdf> (Erişim Tarihi: 17.11.2015)
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(36), 63-72. <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000269> (Erişim Tarihi: 3.11.2015)