

PAPER DETAILS

TITLE: Okul Müdürlerinin Durumsal Liderlik Davranislarinin Örgütsel Baglilik ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü

AUTHORS: Ikram KAYA,Engin KARADAG

PAGES: 175-194

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/210389>

Okul Müdürlerinin Durumsal Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü

İkram KAYA

Millî Eğitim Müdürlüğü

Engin KARADAĞ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Gönderim Tarihi:10.11.2014

Kabul Tarihi:23.6.2015

Öz: Bu araştırmada, okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü tespit edildi. İlişkisel desende tasarlanan araştırmanın örneklemini tabakalı örnekleme yoluyla belirlenen 105 katılımcıdan oluşturdur. Araştırmada veriler Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Verimlilik Ölçeği kullanılarak elde edildi. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde ortalama (X), standart sapma (SS), Pearson çarpım momentler korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanıldı. Bulgular, okul müdürlerinin yapı kurma liderlik davranışını çoğunlukla sergilediklerini ve bunun verimlilik düzeyi üzerindeki etkili olduğunu gösterdi.



Anahtar Kelimeler: Durumsal liderlik, örgütsel bağlılık, verimlilik

The Estimate Rate of Situational Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment and Perception of Productivity

Abstract: The purpose of this study is to define the estimate rate of situational leadership behaviors of elementary school principals on the organizational commitment and perception of productivity. Study was designed in the relational pattern. 105 participants took part in the scope of research. Data were collected with scale of Leadership Behavior, scale of Organizational Commitment and scale of Productivity. Data were analyzed with the mean (X), standard deviation (SD), Pearson Product Moment Correlation and Multiple Regression analysis techniques. Findings indicated that primary school principals showed the task orientation much and this behavior affects productivity perception greater than the impact on organizational commitment



Key Words: Situational leadership, organizational commitment, productivity



Atıf için/cite as:

Kaya, İ., & Karadağ, E. (2015). Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 6 (11), 175-194.

Liderlik davranış ve özelliklerinden önce genel bir liderlik kavramı üzerinde durmak gereklidir. Liderlik (önderlik); temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde, liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin -bazen abartılı da olsa- önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasi, askeri vb. başarılar ve başarısızlıklar, büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden liderlik, çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim 1949'a kadar ki liderlikle ilgili literatürü inceleyen Bentz, 130 farklı liderlik tanımı ortaya koymuştur (Bass, 1965).

Bu sürece bağlı olarak gelişen durumsal özellikler teorisi zamanın, şartların ve çevrenin liderleri ortaya çıkarma teorisine dayanır. Şartlar liderlerin yeteneklerinin ortaya çıkması için uygun olmalıdır. Liderlik, kişisellikten çok ortam ve tarihsel durumlara bağlıdır. Örneğin, Martin Luther King, yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biridir. King, nefret ve kayıtsızlığa rağmen inanarak çevresine öğüt vermiştir. Zaman, yer ve şartlar onun tarihsel olarak üne kavuşup yükselmesi için idealdi (Edwards, 2008). Durumsal teori, tarihsel anlar gibi anlamlı faktörlere, şartlara bağımlı olarak ihtiyaç duyulan lideri ortaya çıkarır. King'in liderlik yeteneği çevre tarafından geliştirildi ve kitlelerin lideri olarak ortaya çıkması bu teorinin doğruluğuna işarettir.

Araştırmalar, etkili liderlik şekillerinin durumlara bağlı olduğunu, durumsal liderlik faktörlerinin etkililiklerinden söz etmektedir (Bass, 1985; Bass ve Steidlmeier, 1999). Etkili liderler büyük olasılıkla farklı durum ve zamanlarda, takipçilerine karşı içinde bulunulan duruma bağlı olarak çeşitli liderlik stillerini kullanmaktadırlar (Robbins, Millet, Cacioppe ve Waters-Marsh, 1998).

Durumsal liderlik araştırmaları işletmelerde, sanayide, hükümette, orduda, kuruluşlarda ve eğitim örgütlerinde yapılmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Eğitim örgütünde sürdürümcü bir liderin altında çalışan kişilerde büyük olasılıkla motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlılıkta artış görülür (Geijsel, Sleegers ve Van den Berg, 1999). Okul müdürleri, kendi çalışanları tarafından değerlendirilip durumsal liderliğin boyutları ve yüksek seviyede problem çözme becerilerini ortaya koymuştur (Leithwood, 1994). Durumsal müdürler doğrudan ve dolaylı yoldan olumlu yönde öğretmen memnuniyetlerine katkıda bulunmaktadır (Bogler, 2001).

Son 20 yıldaki kanıtlar durumsal liderliğin davranışlarda olumlu yöndeki sonuçlarını ortaya koymuş ve bununla beraber ağırlıklı olarak iş memnuniyetine odaklanmıştır (Bommer, Rubin ve Baldwin, 2004). Araştırmaların henüz liderlerin kullanmış oldukları bilgi işlem sistemleri türünü ortaya koymadığı belirlenmiştir. Eğitimde de liderlerin bilgi işlem sistemlerini inceleyen araştırmalara henüz odaklanılmamıştır. Müdürlerin karşılaşmış oldukları ikilemleri çözmek için sadece mantıksal açıdan değil, duygusal açıdan da bakması gerekir (Lindsay vd., 2004).

Okullarda Durumsal Liderlik Uygulamaları

Yeni çalışmalar liderlerin farklı liderlik stillerini doğru durum ve doğru yerde kullanmalarını önermektedir (Goleman, 2000). Bu tip liderlik durumsal liderlik olarak Hersey ve Blanchard (1998) tarafından işyerlerinde ortaya atılmıştır. Gates, Blanchard ve Hersey (1976) bu liderlik stiline okullarda liderlerin herhangi bir durum karşısında yaratıcı kararlar vermesine yardım ettiğini tartışmışlardır. Durumsal liderliğin dört stili: anlatma, katılma, satış ve temsil etmedir. Anlatma stili, liderin, izleyenin hareketlerini, kişisel ilişkileri göz önünde bulundurmadan yönetmesidir; daha emredici bir liderlik stili kullanılır. Katılımcı stil izleyicilerin görevlerini uyguladığı zaman kullanılır, lider; görevi uygulamaya, yardıma ve rehberliğe isteklidir (Marzano, Waters ve McNulty 2005). Bu imkânlar liderleri diktatör olmaktan uzaklaştırır.

Satış stili aracılığıyla girişimlerde bulunma ise, izleyenlerin görevlerini yapmada isteksiz oldukları zamanlarda liderlerin onları ikna etme durumudur. Son olarak, izleyenlerden görevi yerine getirmek için istekli olanlara lider, temsil etme yetkisi verir. Bundan dolayı liderler girişimde bulunmadan ve güvendikleri için görevlerini devrederek ayrılabilirler. Bu stil lidere, tıpkı bir takım koçu gibi, seçme izni verir. Durumsal liderlik, liderlerin durumlara bağlı olarak farklı stilleri kullanmasına ve izleyenlerine izin verir.

Durumsal liderliğin etkisi, eğitim araştırmacıları tarafından yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda belirlenmiştir. Salvatore ve Lundenburg (1988), ilkokul müdürlerinin katılımıyla durumsal liderliğin geçerliliğini test etmişlerdir. Katılan müdürler Hershey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik teorisi hakkında eğitim almışlar, onlara ön-test ve son-test uygulanmıştır. Çalışma, müdürlerin eğitimden önceki

durumlarına göre üç yıllık fazla bir etkililiğe sahip olduklarını ortaya çıkardı. Salvatore ve Lundenburg (1988) başta müdürlerin etkililiğinde farklılık bulamadı. Müdürlerin başarısı karşılaştıkları durumlar karşısında gelişerek üç yıl sonra kendisini gösterdi. Müdürler, en iyi liderlik stratejilerini zamana bağlı olarak farklı durumlarla karşılaştıkça seçip kullanıyorlardı.

Etkili liderler dört liderlik stilinde de yetenekli olup izleyenlerin istekliliğini ve hazırlığını, özel durumlardaki performanslarını bilirler. Goleman'a (2000) göre lider, daha fazla stili daha iyi sergiler. En iyi iklim ve iş performansına sahiptirler ve en etkili liderler, ihtiyaç duydukları liderlik stilini değiştirmede esnekler (s.20). Marzano, Waters ve McNulty (2005) etkili liderlikte, sadece bir liderlik stiline bütün izleyenler ve durumlar için yeterli olmadığını, durumların yakından analiz edilmesi gerektiğini vurgulamış ve en etkili stilin izleyenlerle belirlenip durumlara bağlı olarak geliştirilmesini istemiştir.

Liderliğin önemi bazen genel örgüt etkinliğinde, son zamanlarda özellikle okullarda bilinmektedir. Liderlik teorileri yaygınlaştıkça, liderlik uygulamaları ve öğrenci başarısıyla ilişkisine dair çalışmalar fazlalaşmıştır. Popüler liderlik literatürünün etkili eğitimdeki uygulamalarına rağmen, beklenenden daha az deneysel çalışmalar yapılmaktadır (Marzano, Waters ve McNulty, 2005; Hallinger ve Heck, 1998). Bu durum, son yirmi yıldaki eğitim reformlarında yer alan liderlik teorisi tartışmaları Bass'ın (1998) durumsal liderlik teorisi kapsamında incelendiğinde; sürdürümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi, dönüşümcü liderlikle bağlantılıdır. Burns'un (1978) çalışmasında sürdürümcü ve dönüşümcü liderliğin kendi köklerine sahip oldukları görülür. Her ikisi de modern liderlik teorilerinde önemlidir. Burns (1978), iki liderlik arasında temel bir farkı belirtmiştir. Sürdürümcü liderlik birini diğerleri için değiştirme olarak tarif edilirken, dönüşümcü liderlik daha çok değişime odaklanmaktadır. Burns'un dönüşümcü modeli moral liderliği içerir, temel değerlere, amaçlara ve cesur ideallere odaklanır.

Sonuç olarak 1980 ve 1990'lardaki reform çabalarının devlet okullarına etkisizliği algısından dolayı öğrenci başarısını yükseltmek araç olmuştur. Merkezileştirerek okul etkililiğini arttırmanın ilk çabası örgüt ve kurumsal değişimi destekleyen eğitimsel liderlikle sonuçlanmıştır. Hiyerarşiyi yeniden yapılandıran ve parça parça uygulanan programlar beklendiği şekilde öğrenci başarısını arttırmayı başaramamıştır. Diğer

bir çaba eğitim sistemlerini farklı yönere sürmüştür. Dağınık olarak şekillendirilmiş sistemik reform paketi sorumluluk gerektirmiştir. Örgüt yapılarındaki değişimle, sorumluluk dağıtılıp okul liderliğinin yeni modellere durumsal liderlikle geçilmiştir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000).

Verimlilik

Verimlilik aslında bir amaçtır. Bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde verimlilik, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konumlarına bağlı olarak, bu terime farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Verimlilik kavramına toplumsal düzeyde yaklaşan bir ekonomist, diğer taraftan kendi işletmesinin performans ve karlılığı çerçevesinde düşünen bir girişimci ya da doğrudan yapılan işin ölçülmesi ile ilgilenen bir mühendis, bu kavramı farklı açılardan ele aldıkları için her birinin verimlilik algılayışı birbirinden farklı olmaktadır.

Aynı şekilde verimliliğin anlamı, hem endüstriyel gelişmenin çeşitli aşamalarında hem de çeşitli kültürlerde farklılık göstermektedir (Yapar, 2005).

Temelde dar anlamında üretim odaklı bir kavram olan verimliliğin en yaygın tanımı: mal ve hizmet çıktılarının, bu çıktıları elde etmek için sağlanan girdilere oranı şeklindedir (Daft, 1991). Verimlilik, özünde etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla beraber; randıman, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır. Merkezinde insan faktörünün yer aldığı verimlilik sorunsalının, doğrudan üretime endekslenmeden değerlendirildiği ve üretim kademesinde çalışanlarla birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarında faaliyet gösteren işgörenlerin tam bir bütünlük içerisinde ele alındığı düzlemlerde, verimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır (Baş ve Artar, 1990).

Amaç

Son yirmi yılda okulları ve öğrenci başarılarını geliştirme çabaları eğitim liderlerinin ve politikacıların temel odağında olmuştur. Bu çabalar yeni girişimlere öncülük etmiş, sınıf ihtiyaçlarını arttırmış, sınıf boyutlarını düşürmüş ve testlerde performansa dayalı temel değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur. Okul liderlerinin özelliklerini, bilgi ve yeteneklerini belirleyen araştırmalar, başarılı okullar yaratan ve onları koruyan stratejilerde ve öğrenci başarısını arttıran liderlik uygulamalarında fikir birliğine ulaşmasını sağlamıştır. Araştırmalar, okulun etkinliğini geliştiren stratejiler önermekte ve öğrenci başarısını ve eğitimi güçlendirmek için eğitim liderlerinin ne yapması gerektiğini tespit etmektedir. Okul liderliği uygulamalarında araştırmaların temel odak noktası müfredat, öğretim ve okul örgütleridir. Liethwood ve Riehl'e (2003) göre *liderlik öğrencinin öğreniminde anlamlı bir etkiye sahiptir, ikinci olarak müfredatın kalitesi ve öğretmenlerin öğretimidir* (s.4). Ancak literatürde yer alan araştırmaların müfredat ve öğretim gibi kavramlarla sıkışıp kalması da okul liderliği çalışmalarını gelecek zamanda rutin araştırma kapsamına alacaktır. Bu eksiklikten hareket eden araştırmada, *okul müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü nasıldır?* sorusuna cevap arandı.

Alt amaçlar

- Okul müdürlerinin durumsal liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü nedir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücünü ortaya koymaya yönelik olan bu çalışmada *ilişkisel desen* kullanıldı. İlişkisel araştırma deseni iki veya daha çok olgu arasındaki ilişkileri değerlendirmektedir. Bu tip desen genellikle, ilişkinin derecesinin istatistiksel bir ölçüsünü saptar ve korelasyonu sağlar. Ölçülen ilişki, ilgili değişkenlerin arasındaki etkileşimin derecesi hakkında bir ifadedir. Pozitif bir korelasyon, bir değişkenin yüksek değerlerinin, ikinci bir değişkenin yüksek değerleriyle benzetildiğini ifade eder. Negatif bir korelasyon veya ilişki ise bir değişkenin yüksek değerlerinin, ikinci bir değişkenin düşük değerleri ile benzetildiğini ifade eder (McMillan ve Schumacher, 2006).

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını belirlemek üzere İstanbul ili Anadolu yakasını okulların bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyin (Düşük: Sultanbeyli, Sançaktepe - Orta: Beykoz, Maltepe - Yüksek: Ataşehir, Kadıköy) temel alındığı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen bölgelerden random yolla belirlenen 105 okulda görev yapan okul müdürü çalışmaya gönüllü olarak katıldı. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunuldu.

Tablo 1.*Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları*

Seçenekler		1	2	3	4	5	Toplam
		Erkek	Kadın				-
Cinsiyet	<i>n</i>	90	15				105
	%	89	11				100
		Evli	Bekâr				-
Medeni Durum	<i>n</i>	60	45				105
	%	58.0	42.0				100
		25-30	31-35	36-40	41-45	+46	-
Yaş	<i>n</i>	14	75	14	1	1	105
	%	13.3	71.43	13.33	0.95	0.95	100
		1-2	3-5	6-10	+11		-
Yöneticilik Kıdemi	<i>n</i>	49	30	17	9		105
	%	46.67	28.57	16.19	8.57		100
		Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü			-
Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	14	79	12			105
	%	13.33	75.24	11.43			100

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama araçları olarak *Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği*, *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* ve *Verimlilik Ölçeği* kullanıldı. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği: Ölçek Hemphill ve Coones (1950) tarafından geliştirilmiştir. Yapıyı kurma ve Anlayış Gösterme alt boyutlarından oluşan ölçek Önal (1979) tarafından yılında Türk kültürüne uyarlanmıştır. Ölçek Ergün (1981) tarafından gözden geçirilerek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek Ergene (1990) tarafından tekrar revize edilmiştir. Ölçeğin bu araştırmadaki yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Bu kapsamda, ölçeğin alt boyutlarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmadan önce, tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşıp aşmadığı tespit edildi. Elde edilen sonuca göre teorik limitleri aşan değere rastlanmadı. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri [$\chi^2=179.52$, $df=68$] olarak hesaplandı. Modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri [$GFI=0.93$, $AGFI=0.95$, $CFI=0.90$, $RMSEA=0.09$] önerilen modelin uygun olduğunu gösterdi. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri 0.33 ile 0.77 arasında değişti. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri ise Yapıyı Kurma alt boyutu için 0.92, anlayış Gösterme alt boyutu için 0.82 ve ölçeğin tamamı için ise 0.85 olarak hesaplandı. Sonuç olarak Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, 5’li Likert tipi olmak üzere 15’er maddelik (i) Yapıyı Kurma ve

(ii) Anlayış Gösterme olmak üzere tanımlanan iki alt boyuta sahiptir. Yapıyı kurma puanı yüksek çıkan bireyin daha çok iş yönelimli, Anlayış Gösterme puanı yüksek çıkan bireyin ise daha çok kişi yönelimli olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Demirkıran (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek eğitim çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ortaya çıkarmak üzere geliştirilmiş 5'li Likert tipi toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı Ve Normatif Bağlılık olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Alpha güvenirlik düzeyleri 0.68 ile 0.77 arasında değişmektedir. Ölçeğin bu araştırmadaki yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Bu kapsamda, ölçeğin alt boyutlarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmadan önce, tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşp aşmadığı tespit edildi. Elde edilen sonuca göre teorik limitleri aşan değere rastlandı. Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî manidarlık düzeyleri saptandı [$\chi^2=759.34$, $df=259$, $p<.01$]. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri, önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğunu gösterdi. Buna karşın modele ait diğer uyum indeksleri de [$GFI=0.69$, $AGFI=0.71$, $PGFI=0.69$, $RMSEA=0.11$, $CFI=0.79$] ölçek için önerilen modelin uygun olmadığını gösterdi. Elde edilen bu sonuca göre standart uyum değerleri kapsamında, çalışma modeline ilişkin elde edilen değerler incelendiğinde modellenen faktör yapısını doğrulamadığı gösterdi. Bunun üzerine veriler açımlayıcı faktör analizine tabi tutuldu. Faktör analizinin sonucunun yorumlanabilir olmasına *KMO* ve *Bartlett Testi* sonuçları dikkate alınarak karar verildi. Ölçeğin yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.94 ve Bartlett ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği anlaşıldı. Varimax dik eksen döndürme tekniği kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin on sekiz maddesinin öz değeri 12.34 ve açıklanan varyans yüzdesi 48.17 olan tek alt ölçekten oluştu. Ölçek maddelerinin faktör yükleri ise 0.37 ile 0.78 arasında değişti. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri ise 0.83 olarak saptandı.

Verimlilik Ölçeği: Karahan (2009) tarafından geliştirilmiştir. Yönetim görevlerini üstlenen yöneticilere kendilerinin verimlilik düzeylerini ifadelendirdikleri ölçek 5'li Likert tipinde, 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 0.91 olarak hesaplanmıştır.

İşlem

Araştırmada veriler veri toplama araçlarının müdürlere araştırmacılar tarafından uygulanması yoluyla elde edildi. Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırıldı ardından örneklem grubuna uygulanan ölçekler puanlandı. Araştırma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini belirleyici frekans (n) ve yüzde (%) değerleri çıkarıldı. Daha sonra ölçeklerden elde edilen puanlar için ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) puanları hesaplandı. Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin çözümlemelerde;

- Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere *Pearson çarpım momentler korelasyon analizi*,
- Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini *yordama düzeyini* belirlemek üzere *çoklu regresyon analizi* kullanıldı.

Bulgular

Ölçeklerden Elde Edilen Verilerin Tanımlayıcı İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2’de sunulduğu üzere okul müdürlerinin Yapıyı Kurma liderlik boyutu ortalaması 3.41; Anlayış Gösterme liderlik boyutu ortalaması 1.69’dur. Bu sonuca göre okul müdürleri genellikle Yapıyı Kurma liderlik boyutuna ilişkin davranışlarını daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin Örgütsel Bağlılık düzeylerinin ortalaması 4.01 olup, okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek düzeydedir. Okul müdürlerinin Verimlilik düzeylerinin ortalaması 3.13’dür. Yine buna göre okul müdürlerinin verimlilik düzeylerinin ortanın üstünde olduğu söylenebilir.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Durumsal Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	<i>n</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
1-Yapıyı Kurma	105	3.41	1.30
2-Anlayış Gösterme	105	1.69	0.75
3-Örgütsel Bağlılık	105	4.01	0.90
4-Verimlilik	105	3.13	1.14

Durumsal Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 3’de okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları sunuldu.

Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarından yapıyı kurma ile verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde olduğu, ayrıca ilişkinin düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı. Buna karşın yapıyı kurma liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarından anlayış gösterme ile verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde olduğu, ayrıca ilişkinin düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptandı. Buna karşın anlayış gösterme liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile verimlilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmadı. Bu sonuçlara göre yapıyı kurma, anlayış gösterme ve verimlilik düzeyi birbirlerini pozitif yönde etkilemektedirler.

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Durumsal Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Matrisi

Alt Boyutlar	1	2	3	4
1-Yapıyı Kurma	-			
2-Anlayış Gösterme	0.23*	-		
3-Örgütsel Bağlılık	0.03	-0.14	-	
4-Verimlilik	0.43**	0.12*	-0.03	-

$\eta=105$, * $p<.05$, ** $p<.01$

Durumsal Liderlik Davranışlarının Verimlilik ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Tablo 4’de okul müdürlerinin verimlilik düzeylerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık tarafından ve yordanmasına ilişkin olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunuldu.

Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının ve örgütsel bağlılıklarının, müdürlerin verimlilik düzeylerini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, durumsal liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık puanları, verimlilik düzeylerini yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulundu [$F_{(3, 99)}=7.30, p<.01$].

Araştırmada incelenen durumsal liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık verimlilik düzeylerindeki değişimin %19’unu [$R=.436, R^2=.190$] açıklayabildiği saptandı. Ayrıca yapıyı kurma liderlik davranışı anlayış gösterme liderlik davranışlarını ve verimlilik düzeylerini pozitif olarak etkiledi.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, sadece yapıyı kurma liderlik davranışı değişkeninin verimlilik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görüldü ve yapıyı kurma liderlik davranışı verimlilik puan varsayısının %43’ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.

Verimlilik Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Matrisi

Değişkenler	B	SH _B	β	t	p
Sabit	2.045	.597		3.425	.001
1-Yapıyı Kurma	.379	.082	.431	4.624	.000
2- Anlayış Gösterme	.021	.144	.014	.145	.885
3- Örgütsel Bağlılık	-.059	.118	-.046	-.505	.615
$\eta = 102$; $R = .436$; $R^2 = .190$; $F = 7.730$; $p < .01$					

Tablo 5’de okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları tarafından ve yordanmasına ilişkin olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunuldu.

İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik davranışlarının, müdürlerin örgütsel bağlılıklarının düzeylerini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, durumsal liderlik davranışları, örgütsel bağlılık puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı [$F_{(2, 100)} = 1.394$, $p > .05$].

Tablo 5.

Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Matrisi

Değişkenler	B	SH _B	β	t	p
Sabit	4.168	.289		14.411	.000
1-Yapıyı Kurma	.052	.069	.077	.755	.452
2- Anlayış Gösterme	-.196	.121	-.165	-1.624	.108
$\eta = 102$; $R = .165$; $R^2 = .027$; $F = 1.394$; $p > .05$					

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul müdürleri, liderlik davranışı olarak yapı kurma liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini, buna kaşın anlayış gösterme liderlik davranışlarının çok düşük bir düzeyde sergilediklerini ifadelendirmişlerdir. Elde edilen bulgular ile çok sayıda araştırma bulgusu örtüşmektedir [bkz. Akçay, 2003; Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2006; Çubukçu ve Dünder 2003; Erkuş, 1997; Kurt ve Terzi, 2003; Seçmen, 2001; Sinanoğlu, 2000; Zel, 1996]. Liderlik davranışlarının yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarının temeli Gilbert & Levinson’un (1957) araştırmalarına kadar dayandırılabilir.

Gilbert & Levinson'un (1957) akıl hastanesi çalışanlarının hastalara karşı farklı yaklaşımlar içerisinde bulunduklarını ortaya koymuştur. Aynı bulgular, insancılıktan [*humanistic*] gözetimciliğe [*custodial*] uzanan bir çizgide, insancıl yaklaşıma odaklı çalışanların hastalara daha kibar ve daha saygılı davrandıklarını göstermektedir. Bu araştırma sonuçları liderlik davranışları ile ilişkilendirildiğinde yapıyı kurma liderlik davranışı gözetimciliği, anlayış gösterme liderlik davranışı ise insancılığını kapsamaktadır. Araştırmada elde edilen sonuç Gilbert & Levinson'un (1957) araştırma sonuçları ile değerlendirildiği zaman, okul müdürleri kendilerini daha çok mevzuat uygulayıcı lider olarak görmektedirler. Zaten Rotter'e göre bu tip bireyler gösterdikleri davranışlarının devamını sağlayacak olan pekiştireçleri kendileri dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna dair genel bir inancı da benimseyebilmektedirler (Dağ, 1991). Bu durumda araştırmada elde edilen bulgunun Türk Milli Eğitiminin yapısı düşünüldüğünde beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek, verimlilik düzeyleri ise ortanın üstü düzeydedir. Örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgi (Buchanan, 1974) veya örgütle bütünleşmedir (Lee, 1971, *Akt: Yousef*, 2003). Türk çalışanlar, toplulukçu kültürün etkisi altındaki insanların örgütsel bağlılıklarını belirleyen faktörlerden sıklıkla etkilenmektedir. Örneğin kişinin ailesinin kurumdan ayrılmasını onaylayıp onaylamaması Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde kurum içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakârlıkta bulunmak (daha iyi maddi olanaklar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Ayrıca Türk çalışanları belirsizlik ve değişimden fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür süreklilik bağlılığı hissetmektedirler (Wasti, 2000, s.205-206). Bu perspektif ve örgütsel bağlılığın iki tanımdan yola çıkıldığından okul müdürlüğün bir ilgi ve bütünleşme mesleği olmasından ve dolayısı elde edilen sonuç beklenen bir durumdur.

Okul müdürlerinin özellikle yapıyı kurma liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık düzeylerini çok yüksek olarak ifade etmeleri okul müdürlerinin kendilerini olduklarından iyi gösterme çabalarının bir yansıması olarak da değerlendirilmelidir.

Okul müdürlerinin durumsal liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkilere ilişkin elde edilen önemli sonuçlar şunlardır:

- Durumsal liderlik davranışlarının yapıyı kurma, anlayış gösterme boyutları ile verimlilik boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

- Durumsal liderlik davranışlarının yapıyı kurma ve anlayış gösterme ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Örgütün çalışanlar üzerindeki *otoritesi* ve *gücü*, örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Çakır, 2001, s.35). Literatürde *çıkara dayalı bağlılık* olarak kavramlaştırılan bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı; *zorunlu bağlılık* ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir (Zangaro, 2001). Bu kavramlaştırmalardan da görüleceği üzere yapıyı kurma liderlik davranışı daha çok çıkara dayalı bir bağlılıkla ilişkilendirilebilir. Ancak bu araştırmada kullanılan ölçeğin çıkara dayalı bağlılığı ölçmemesinden bu sonuçlar elde edilmiş olabilir. Ayrıca araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular bir kısım araştırma bulguları ile kısmen örtüşmekte veya örtüşmemektedir. Literatürdeki bu uyumsuzluğun ileriki araştırmalarda nedenlerinin irdelenmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin verimlilik düzeylerini yordama düzeylerinin değerlendirilmesine ilişkin elde edilen önemli sonuçlar şunlardır:

- Yapıyı kurma liderlik davranışı verimlilik düzeyi puan varyansının %43'ünü açıklamaktadır.

- Anlaşıp gösterme liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık verimlilik puan varyanslarını istatistiksel olarak anlamlı olarak açıklamamaktadır.

Tüm bu sonuçlara göre müdürlerin verimlilik düzeylerine anlayış gösterme liderlik davranışı ve örgütsel bağlılığın etkisi olmadığı, buna karşın yapıyı kurma liderlik davranışının verimlilik düzeyine çok büyük etki yaptığı söylenebilir.

Yapı kurma liderlik davranışının verimlilik üzerine olan etkisinin nedeni, yöneticilerinin verimli olmanın temeli olarak iş ve görev yönelimli olmayı algılıyor olmaları. Verimlilik en basit olarak girdi/çıktı tanımıyla ifade edilebilir (Sink ve Tattle, 1984). Ostro (1997)’ya göre, verimlilik, belirli bir dönemde mevcut kaynaklarla üretilen çıktı ile aynı dönem içerisinde örgütsel sisteme giren kaynaklar arasındaki sıkı ilişkiyi ifade etmektedir. Bu kavram, “kaynakların ürüne dönüşebilirlik düzeyini yansıtmaktadır”.

Böyle bir çaba, yöneticilerin göreve yönelimli olduğu kadar insan ilişkilerine yönelimli olmalarını yani, profesyonel yaklaşımı gerektirir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, verimlilik üzerinde yapı kurma davranışının daha büyük bir etkiye sahip olması, Türk eğitim sisteminin mevzuat ve iş yönelimli olmayı okul yöneticileri için bir durumsal ortam haline getirmesinden kaynaklanabilir. Hâlbuki kuramsal temel dikkate alındığında verimlilik için gerekli olan süreçlerin anlayış gösterme ya da diğer adıyla insan ilişkileri davranışlarının daha yoğun ve belirleyici olmasını gerektirirdi. Böyle bir sonuç, okul müdürlerinin liderlik yönelimleri, örgütsel bağlılık ve verimlilik arasındaki ilişkilere odaklanmalarını sağlayacak eğitim çalışmalarına katılmalarını gerekli kılabilir.

Kaynaklar / References

- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?, *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baş, İ. M., & Artar, A. (1990). *İşletmelerde verimlilik denetimi*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi.
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1965). *Leadership, psychology and organizational behavior*. Tokyo: John Weatherhill.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Edit.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp.1-10). Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5), 662-673.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T., (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, 15, 195-210.
- Buchanan. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row. Cabinet Office - Senior Civil Service Competence Framework.
- Çağlar, A. & Yakut, Ö., & Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6 (1), 61-80.

- Çakır, Ö. (2001). İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çubukçu, Z., & Döndar, İ. (2003) Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri, *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Daft, R. L. (1991). *Management*, NY: Dryden Press.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in iç-dış kontrol odağı ölçeği'nin (RİDKOÖ) üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7 (26), 10-16.
- Demirkıran, T. (2004). *Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Edwards, C. B. (2008). *An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health: A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy*. Capella University
- Ergün, T. (1981). Türk kamu yönetiminde önderlik davranışları. Ankara: TODAİE.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gates, P., Blanchard, K., & Hersey, P. (1976). Diagnosing educational leadership problems: a situational approach. *Educational Leadership*, 33 (5), 348-54.
- Geijsel, F., Slegers, P., & van den Berg, R. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs, *Journal of Educational Administration*, 37 (4), 309-28.
- Gilbert, D. C., & Levinson, D. J. (1957). Custodialism and humanism in mental hospital structure and in staff ideology. Edit. M. Greenblatt, D. J. Levinson & R. H. Williams. *The patient and the mental hospital* (s.20-34). Glencoe: Free Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78-90.
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), 157-191.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1989). *Management of organizational behavior: Englewood cliff*. NJ: Prentice Hall Inc.
- Karahan, A. (2009). bilgi liderliğinin verimlilik üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 2009, 10 (1), 60-79.
- Kurt, T., & Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığa etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 166

- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518.
- Liethwood, K., & Riehl, C., (2003). *What we know about successful school leadership (a report by Division A of the American Education research Association)*. Philadelphia: Temple University, Laboratory for Student Success.
- Lindsay, S. R., Halfacre, J. D., & Welch, F. C. (2004). Dancing with the tensions. *Principal Leadership*, 5 (3), 30-34.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence based inquiry*. Boston: Brown and Company.
- Önal, A. (1979). *Kara harp okulunda 1978-1979 akademik yılında seçilmiş bir subay ve öğrenci örneklemini üzerinde lider beklenti ve uygulamaları konusunda yürütülen bir bilimsel araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ostro, N. (1997). The corporate brain. *Chief Executive*, 123, 58-63.
- Robbins, B. Millett, R. Cacioppe, T., & Waters-Marsh, A. (1998). *Organisational behaviour*. Sydney: Prentice Hall.
- Salvatore, P., & Lunenburg, F. (1988). A field test of Hersey and Blanchard's situational leadership theory in a school setting. *College Student Journal*, 21, 33-37.
- Seçmen, S. (2001). *Amirlerin liderlik tarzları ve kişilik özellikleri ile ilgili değerlendirmelerinin iş tatmini üzerine etkileri: TSK'da yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sinanoğlu, S. (2000). *Proje liderlerinin yöneticilik-liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Sink, S. D., & Tattle, T. (1984). Development of a taxonomy of productivity measurement theories. *DTIC*, 2, 1279.
- Wasti, S. A. (2000), Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış. Z. Aycan (Ed.) *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s.201-224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun iş verimliliğine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yousef, Darwish A. (2003). Validating the dimensionality of porter et al.'s Measurement of organizational commitment in a non-western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.

Zel, U. (1996). *Liderlik teorileri ve araştırmaları*. Ankara: KHO Matbaası

İletişim:

Engin Karadağ

E-mail: enginkaradag@ogu.edu.tr