KKTC
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖGRETMENLERİN YILDIRMA YAŞAMA DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL BAGLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

TogayULUÖZ

Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÇAGLAR

Lefkoşa
Mart, 2016

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü 'ne,

Togay Uluöz'ün "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkişinin İncelenmesi" başlıklı tezi Mart 2016 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı İmza

Başkan : Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

Üye : Prof. Dr. Mehmet ÇAÖLAR (Danışman)

Üye : Doç. Dr. Gökmen DAÖLI

Üye : Doç. Dr. Zehra ALTINAY

Üye : Doç. Dr. Cevdet TINAZCI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

11/03/2016

Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Okullarda idare görevinin en iyi şekilde sergilemesi için yönetimde liderlik çok önemlidir. Liderlik stilleri, yıldırma, örgütsel bağlılık konuları günümüz de çoğu alanda olduğu gibi eğitimde de farklı bir yere sahiptir.

Toplumsal evrensel olguların başında yer alan liderlik ve liderlik stilleri insanların birlikte yaşadıkları aynı zamanda eylemde bulundukları her yerde geçerlidir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri örgüt içerisinde barınan tüm unsurları, örgütün başarısını ve devamlılığını doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerin iş gücüne direk olarak etkide bulunan yöneticilerin idare şekli, öğretmenlerin algılarına göre yönetilmeleri, meslekte karşılaştıkları olumsuzluklar, yıldırma düzeyleri okul içindeki tutum, bağlılıklarını ilişkilendirmesi bu unsurların birbirleri ile olan bağlantılarının incelenmesi önemli bir gerekçe ortaya koymaktatır. İşte bu açıdan bakılarak yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenleri yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Doktora öğrenimim boyunca aldığım dersler ve tez çalışmamın her aşamasında bana her türlü desteğini sunan ve değerli katkı ve yorumlarını esirgemeyen, danışmanım Prof. Dr. Mehmet ÇAGLAR'a çok teşekkür ederim.

Destek ve içtenliği ile benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve beni daha çok çalışmaya teşvik eden hocam Doç. Dr. Gökmen DAGLl'ya teşekkürlerimi sunarım.

Doktora öğrenimim boyunca ders aldığım ve tez çalışmamın çeşitli aşamalarında bana destek olan değerli dekanım Prof. Dr. Hüseyin UZUNBOYLU, tüm hocalarım ve arkadaşlarıma en içten duygularımla saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Sözlerle ifade edilmeyecek fedakarlık lar yaparak beni yetiştirip bu günlere getiren sevgili anneme ve babama, çocuklarım Zehra ve Erbay'a, destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan dostlarıma, yoğun çalışmalarım boyunca kendisini istemeden ihmal etmeme rağmen sevgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen sevgili eşim Ayşe ULUÖZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

KKTC, Mart 2016 TogayULUÖZ

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Uluöz, Togay

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Çağlar

Mart, 2016

Örgüt içerisinde yer alan tüm unsurlar, örgüt başarısını ve devamlılığını doğrudan etkilemektedir. Örgüt yöneticisi ile çalışanlar arasındaki ilişki de örgüt içerisinde büyük bir önem taşımaktadır. Örgütle ilgili anlamlı olan unsurlar, okul başarısı için de anlam taşımaktadır. Okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki iletişimin düzeyi, yöneticinin davranış özellikleri, öğretmenin çalıştığı okula karşı hissettiği bağlılık, okulun devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin yansıtacağı liderlik özellikleri, öğretmen ve öğrenci başarısını etkilemektedir. Yönetici tarafından sorun yaratacak davranışların sergilenmesi, öğretmen ve öğrencinin başarısını düşürmenin yanında, onların örgüte karşı geliştirdikleri bağlılıklarına da tesir edecektir. Bu çalışmada, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışılmıştır.

Araştırma evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Lefkoşa ilçesi sınırları içerisinde yer alan, tüm resmi ve özel ortaöğretim okulları (toplam 22 okul) oluşturmuştur. Çalışmanın ömekleminde ise MEB'e bağlı 11 ortaokul ve lisede görev yapan öğretmen ve 8 yönetici yer almıştır.

Araştırma sırasında orta öğretim kurumlarında görevli ve rastgele seçilmiş 313 öğretmenle çalışılmıştır.

Araştırma, iki farklı aşamadan meydana gelmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini belirlemek için Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) anketi; yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu (5x Kısa); Yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunu belirlemek için Negative Acts Questionnaire (NAQ); Öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını ölçmek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği, kullanılan veri ölçme araçlarıdır. Çalışmanın ikinci aşaması ve son aşamada, eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve karşılaştıkları yıldırma düzeylerini ortaya koymak amacıyla veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Elde edilen veriler doğrultusunda, öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri, liderlik stillerinden herhangi birini net olarak kullanmamaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık geliştirirken, özdeşleşme boyutunda orta ve uyum boyutunda düşük düzeyde örgütsel bağlılık geliştirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin olumsuz davranış yaşama düzeyinin çok düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları tek boyutta incelendiği zaman, orta düzeyde bir bağlılık yaşandığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik ve liderlik stilleri konusundaki bilgi eksikliği yanında örgüte karşı geliştirilen bağlılığın düşük olması, üzerinde hassasiyetle durulması gereken detayları oluşturmaktadır. Sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilerin, ilerleyen dönemlerde okullarda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında oluşabilecek olumsuz davranış ve bu davranışlar sonucunda ortaya çıkacak olumsuz durumların önüne geçilmesi konusunda yararlı olacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Okul Yöneticisi, Liderlik Stilleri, Mobbing (Yıldırma), Örgütsel Bağlılık,

ABSTRACT

The Research of Relationship Between the Leadership Styles of School Administrators and Levels of Mobbing within Teachers and Their Organisational Commitment

Uluöz, Togay

Doctorate Sciences of Educational Leadership, Trial, Planning and Economics

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Mehmet Çağlar

March, 2016

The things that take place in an organisation affect the success and continuation of the organisation's success directly. The relationship between the leader of the organisation and the employees carries a great significance. The things that are important for the organisation are also significant for the success in school. The communication between the school's administrator and teachers, the behaviour of the leader, the commitment that the teacher feels towards the school they work are very important for the continuity of the school. The leadership features, which the school administrator will present, affect the success of the teachers and the students. If the school's administrator presents a behavior type that causes problems, this might have a negative effect on the success and commitment of the teachers and the students. In this study, the relationship between the leadership style of the school administration and the teacher's organizational commitment and mobbing has been researched according to secondary school and high school teachers.

The research consists of 22 secondary schools, which were all the public and private secondary schools in Turkish Republic of Northern Cyprus, Nicosia, during 2014-2015 academic year. For the examples given for the study, 11 secondary school teachers and 8 administrators linked with the Ministry of Education have

taken place. There have been 313 teachers selected randomly from the secondary education organisations, during the research.

This research is made up of two different stages. Three different measurement tools have been used for the first stage of the research. The following data has been measured by: Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) survey has been used to determine the styles of transformational and transactional leadership of the school administrators; Multiple Factorial Leadership Questionnaire (5x short) survey has been used to determine the leadership styles of the administrators; Negative Acts Questionnaire (NAQ) has been used to determine the levels of mobbing; And to detect the organisational commitment of teachers, Organisational Commitment Scale has been used. Semi-constructed interview has been use as a technique to collect data from education administrators and school administrators" leadership styles and teachers' organisational commitment and mobbing levels at the second and third (final) stage of the study.

Moreover, with the collected data, according to teachers, school administrators do not specifically use one leadership style. It has been seen that within the organisational commitment levels, the teachers have developed intrinsic level of organisational commitment; within identification levels they have developed moderate organisational commitment and the harmony levels of their organisational commitment are found to be low. It has also been determined that, the level of misbehaviour which teachers might come across with is very low. When the organisational commitment levels of the teachers have been examined on a one-dimensioned basis, its seen that the commitment levels were moderate. According to research done, it is important to point out the significance of the low levels of commitment towards the organisation and lack of knowledge of leadership and leadership styles.

To sum up, the recommendations made by the results of the study can be used to prevent, the negative situations between teachers and school administrators due to negative behaviour, within the next academic terms.

Key Words: School Administrator, Leadership Styles, Mobbing, And Organisational Commitment.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI i
ÖNSÖZ ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**
TERİMLER SÖZLÜĞÜ ..... **xiv**
KISALTMALAR ..... **xv**

BÖLÜM I
GİRİŞ

1.1. Problem 1
1.2. Amaç 7
1.3. Önem 8
1.4. Sayıltılar 8
1.5. Sınırlılıklar 9
1.6. Tanımlar 9
1.7. Kısaltmalar 9

BÖLÜM2
ALANYAZIN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim 12
2.1.1. Yönetici 14
2.1.2. Yönetici ve Lider 14
2.1.2.1. Liderin Güç Kaynakları 17
2.1.2.1.i. Yasal Güç 17
2.1.2.1.ii. Ödül Gücü 17
2.1.2.1.iii. Zorlayıcı Güç 17
2.1.2.1.iv. Uzmanlık Gücü 17

2.1.2.1.v. Karizmatik Güç 17

2.1.2.2. Liderlik Teorileri 18

2.1.2.2.i. Özellikler Kuramı 18

2.1.2.2.ii. Davranışsa! Liderlik Kuramı 19

2.1.2.2.iii. Durumsal Liderlik Kuramı 20

2.1.2.3. Liderlik Kuramlarındaki Yeni Yaklaşımlar 20

2.1.2.3.1. Etkileşimci Liderlik 20

2.1.2.3.2. Karizmatik Liderlik 20

2.1.2.3.3. Vizyon er Liderlik 21

2.1.2.3.4. Öğretimsel Liderlik 21

2.1.2.3.5. Kültürel Liderlik 21

2.1.2.3.6. Etik Liderlik 22

2.1.2.4. Modem Liderlik Teorileri 22

2.1.2.4.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik 22

2.1.2.4.1.i. Koşullu ödüllendirme 23

2.1.2.4.1.ii. Aktif olarak istisnalarla yönetim 23

2.1.2.4.1.iii. Pasif olarak istisnalarla yönetim 23

2.1.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 24

2.2. Örgütsel Bağlılık 27

2.2.1. Örgütsel Bağlılığa Tesir Eden Etkenler 29

2.2.1.1. Şahsi-Demografik Etkenler 30

2.2.1.2. Örgütsel- Görevsel Etkenler 31

2.2.1.3. Durumsal Etkenler 33

2.2.1.4. Diğer Faktörler 34

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 35

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 35

2.2.3.1. Uyum Boyutu 36

2.2.3.2. Özdeşleşme Boyutu 36

2.2.3.3. İçselleştirme Boyutu 37

2.2.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı 37

2.2.5. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık 40

2.3. Mobbing (Yıldırma) 41
2.3. 1. Yıldırma Süreci 47
2.3.2. Yıldırma Tipleri 48
2.3.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma 49
2.3.2.2. Eşdeğerler Arasında Yıldırma 49
2.3.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Yıldırma 50
2.3.3. Yıldırma Nedenleri 51
2.3.3.1. Yıldırmanın Nedeni Olarak Çalışanlar 51
2.3.3.2. Yıldırmanın Nedeni Olarak Örgüt 53
2.3.4. Yıldırmanın Alt Boyutları 56
2.3.4.1. Görev 56
2.3.4.2. Sosyal İlişkiler 57
2.3.5. Yıldırma Davranışının Sonuçları 58
2.3.5. 1. Yıldırmanın Çalışanlar Açısından Sonuçları 58
2.3.5.2. Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları 60
2.3.6. Okulda Yıldırma Eylemlerinin Sonuçları 62
2.3.7. Eğitim Sektöründe Yıldırma 66
2.4. Yurt İçi ve Yurt Dışında Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar 66
2.4. 1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Yapılan Araştırmalar 66
2.4.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar 67
2.4.3. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 72

BÖLÜM III

YÖNTEM

3. 1. Araştırmanın Modeli 73
3.2. Evren ve Ömeklem 74
3.3. Veri Toplama Araçları 76
3.4. Veri Toplama Süreci 80
3.5. Verilerin Analizi 81
3.6. Görüşüne Başvurulan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler 84

BÖLÜMIV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 89
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum..... 95
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 97
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 100
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 102
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 105
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 108
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 110

BÖLÜMV

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar 113
5.2. Öneriler 118

KAYNAKÇA..... 120

EKLER..... 148

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Çizelge 1. Yönetim Kuramlarının Gelişimi 13

Çizelge 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar 15

Çizelge 3. Liderin Güç Kaynakları 18

Çizelge 4. Fiziksel ve Kişilik Özellikleriyle Lideri İzleyicilerden Ayıran Diğer Etmenler 19

Tablo 1. Orta Öğretim Dairesine Bağlı ve Çalışma Kapsamına Alınan Okulların Dağılımı ve Öğretmen Sayıları(*) ile gösterilmiştir 75

Tablo 2. Çalışma Kapsamına Alınan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....84

Tablo 3. Çalışma Kapsamına Alınan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı 85

Tablo 4. Öğretmenlerin Çalıştıkları Engel Gruplarına Göre Dağılımı 85

Tablo 5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı 86

Tablo 6. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 86

Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Kademelerine Göre Dağılımı 87

Tablo 8. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Durumlarına Göre Dağılımı 88

Tablo 9. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistiki Bilgiler (N=313) 89

Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313) 92

Tablo 11. İşlemci Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313) 93

Tablo 12. Öğretmenlerin İş Yerlerinde Zorbalığa Maruz Kalma Durumlarına Göre Dağılımı 96

Tablo 13. Olumsuz Davranışlar Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313) 97

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313) 98

Tablo 15. Liderlik (Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik), OluınsuDavranışlar, Örgütsel Bağlılık (Uyum Özdeşleşmiş İçselleştirme)Arasındaki Korelasyon Değerleri..... 100

Tablo 16. Liderliğin (Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik) Yıldırma Yaşama Düzeyini Yordamına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ... 102

Tablo 17. Olumsuz Davranışların (yıldırma) Örgütsel Bağlılığı Yordamına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 103

Tablo 18. Liderliğin (Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik) Örgütsel Bağlılığı Tahminine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 104

TERİMLER SÖZLÜGÜ

Liderlik: Liderlik, izleyenleri grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü Liderlik: Örgütlerde gereken sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, izleyenlerinin kendilerine güvenlerini arttırarak, çalışanlardaki potansiyel enerjiyi ortaya çıkararak örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, bunun sonucunda örgütün sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlamaktır (Bass, 1985).

İşlemci Liderlik: İzleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koyan bir liderlik tarzıdır (Bateman, 2002).

Yıldırma (Mobbing): Birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimlerdir. Bu davranışların yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, yıldırması ve ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir (Davenport ve Elliott, 2003).

Örgütsel Bağlılık: İş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (Mowday ve Diğerleri, 1979).

KISALTMALAR ÇİZELGESİ

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MLQ : Multifactor Leadership Questionnare (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)

NAQ : Necative Acts Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Anketi)

SPSS : Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

GÖ : Görüşme yapılan Özel okul yöneticilerinin kodlanması (Örnek: (G:Ö(l))

GR : Görüşme yapılan Resmi okul yöneticilerinin kodlanması (Ömek:(G:R(2))

Akt : Aktaran

bkz : bakınız

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları belirtilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında geçen bazı kavramların tanımları da bu bölümde sunulmuştur.

1.1. Problem

Doğan (2012), eğitimin, insan davranışlarını olumlu yönde etkileyerek değişiklik oluşturduğunu ve bireylerin geleceğe hazırlanması için etkili bir süreç olduğunu belirtmektedir. Eğitim alanında iyi yetiştirilmiş liderler ile eğitim sürecinde mevcut değerlerin benimsenmesi ve kullanılabilmesi sağlanabilir. Bu liderler, merkez örgütünde tüm eğitim sistemini yönlendirirken, taşra örgütlerinde okul yöneticiliğine kadar uzanmaktadır. Eğitim sisteminin temelinde yer alan okulların doğal liderleri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri okulda meydana gelen olaylan takip etmek ve yönetmek zorundadır. Bundan ötürü okul yöneticilerinin liderlik vasıflarını en etkin biçimde kullanabilmesi, eğitim ve toplumun gelişimi açısından önem taşımaktadır.

Eğitim örgütlerinin kuruluş amacı önceden belirlenmiş toplumsal hedefleri gerçekleştirmektir. Eğitim örgütlerinin temelinde birey yer aldığı için, bireylerin eğitimi toplurn açısından önemli bir gerekliliğe sahiptir. Toplumca istendik davranışları kazanmış bireyler yetiştirmek eğitim örgütlerinin en temel hedefidir. Bu bireyler yetiştirilirken, donanımlı ve etkin insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim çalışanları yöneticiler, öğr"etrnenler ve yardımcı personellerdir (Başaran, 1994). Eğitim çalışanları, veliler, sivil toplurn kuruluşları, yerel yönetimler ve diğer tüm paydaşlar, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak ortaklaşa çalışırlar. Yukarıda bahsedildiği gibi değerlendirildiğinde, farklı örgütlerde olduğu üzere, eğitim örgütlerinde de, "Bireyin örgütte çalıştığı sürede harcadığı zaman, emek, performans, para gibi değerleri örgütten ayrıldığında

ybedeceği ve bu kaygının sonucu oluşan" örgütsel bağlılığın önemi (Gül, 2003) ortaya k.maktadır.

Eğitim örgütleri gibi çıktı olarak bireyleri değiştiren ya da onları topluma andırmaya çalışan örgütlerde, motive olmuş ve işine bağlı çalışanlara gereksinim yutmaktadır. Etkili bir eğitim örgütünün temelinde eğitim çalışanlarının, yapabildiğinden a fazlasını yapmaya istekli olmayı misyon olarak belirlemesi gerekmektedir (Terzi ve urt. 2005).

Başaran (1994), eğitim örgütlerinde eğitim çalışanlarının ihtiyaçlarının msenmemesi, çalışma şartlarının uygun olmaması, beklentilerinin karşılanamaması ve unısuz liderlik davranışları gibi sebeplerden ötürü, eğitim çalışanlarının örgütsel bağlılığının ldığını belirtmiştir. Öğretmen ve yönetici bağlılığının düşmesi ile öğrenci başarısı doğru rantılıdır. Eğer öğretmen ve yöneticinin bağlılığında düşmeler olursa, öğrenci başarısı azalabilir ve istenmeyen rol modeller ortaya çıkabilir. Öğretmen ve yönetici bağlılığının üşük olması, öğrenci başarısı ile doğru orantılı olduğundan, öğrenci başarısında da düşüşler şanabilmekte, akademik niteliği de etkileyerek tükenmiş öğretmen ve yöneticiler ortaya çıkarabilmektedir. Bundan dolayı, çalışmamız kapsamında yapılan araştırmamızda, eğitim alışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi ihtiyacı doğmuştur.

Eğitim sistemlerini daha ileriye taşıma yönündeki çalışmaların, insan kaynağının etkinleştirilmesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmen ve okul yöneticisi, bu şamada eğitim sistemlerinin en önemli iki temel insan gücü kaynağıdır. Bu bağlamda, ullarda eğitim kalitesi konusunda okul yöneticilerinin rolü, önemi ve sorumluluğu ön plana ıkmaktadır (Çelik,2004). Okullarda gerçekleşen etkinliklerin başarılı olmasının temelinde okul yöneticileri yatmaktadır (Güçlü, 1997). Bundan dolayı, okul yöneticilerinin görevlerini aşarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için çeşitli özelliklere, en önemlisi ise liderlik ecerisine sahip olmaları gerekmektedir.

Erdoğan (2000), eğitim yönetiminin; eğitim örgütlerini belirlenen hedeflere ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını en iyi ve etkili biçimde kullanarak, önceden belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygulama görevinin öneminden bahsetmiştir.

Eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı ise okul yönetimidir. Eğitim yönetimi okul öncesinden yaşam boyu eğitime kadar tüm sistemle ilgilenirken, okul yönetimi de okul düzeyinde yoğunlaşan uygulamalar sorunlarla ilgilenir. Yani eğitim yönetimi, eğitime en geniş kapsamlı düzeyde; okul yönetimi ise okul ve çevresi ile sınırlı olan daha dar düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır.

Okul yöneticileri okul yönetiminin çalışmasına yön verir. Okul yöneticisinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun bir biçimde yürütmektir (Taymaz, 1995).

Başar (1995), okul yöneticisini personel arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdürnleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başanlı bir düzeye ulaştırmaya çalışan kişi olarak tanımlamıştır. Okul yöneticisi okulun hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri motive etmede, örgütsel amaçlar çerçevesinde birliktelik sağlamada, kendilerini okulun hedeflerini gerçekleştirmeye adamış, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmalıdır (Akçay,2003). Erdoğan (2000), Okul yöneticilerinin etkileme becerisine güç kazandıran kaynaklan şöyle sıralanmaktadır:

- Teknik güç,
- İnsani ilişkiler gücü,
- Eğitimcilik gücü,
- Sembolik güç,
- Kültürel güç

Okulda nitelikli eğitimin gerçekleşmesinin temelinde okul müdürü yer almaktadır. **Bundan** ötürü okul müdürlerinin daha yüksek seviyede liderlik becerileri göstermeleri ihtiyacı doğrnaktadır, Okulda kaliteli eğitimin oluşmasında okul müdürlerinin liderlik becerilerinin iki açıdan önemli olduğu görülmektedir. İlk olarak okul müdürlerinin liderlik davramşları doğrudan öğrenciler, öğretmenler ve yardımcı personeli ve okuldaki tüm insan kaynaklarına tesir etmektedir. İkincisi ise okul müdürlerinin uygulamaları okulda oluşturduğu örgütsel

bağlı olduğu okuldaki tüm personeli etkilemektedir. Bundan ötürü okul müdürlerinin hem liderlik davranışlarıyla hem de okulda sağladığı örgütsel koşullar ile öğretmenleri ve öğrencileri olumlu şekilde etkilemeleri için yüksek düzeyde liderlik davranışları göstermeye yükümlülükleri vardır (Kurt, 2009).

1990'lı yılların ortalarından itibaren, örgütsel bağlılık konularında gerçekleştirilen araştırmalar, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğunu, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise beklenilen düzeyde olmadığını, öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklere oranla daha stresli bir meslek olduğunu ve öğretmenlerin çalışma ortamlarında yoğun stres ve iş stresi yaşadıklarını ortaya koymuştur (Ataklı, 1999;Balay, 2007; Celep, 1996;Ekinci, 2006; Erdem, 2008; Ergener, 2008; Güçlü ve Okçu, 2010; Işık, 2007; Özdayı, 1990, 1991, 1993; Özer, 2005; Zaman, 2006).

Örgütlerde meydana gelen olumsuzluklar, çalışanların örgütsel faaliyetlerde başarısızlığını ve performansını olumsuz yönde etkiler ve bu süreç kısa ve uzun döneme yayılabilir. Sonuç olarak, çalışanların örgüte karşı bağlılığının ve sorumluluk duygusunun azalması, işte hata yapma ve yetersizlik duygusu, doğrudan ortaya çıkar. Dolaylı olarak ortaya çıkan durumlar arasında ise işe devamsızlık yapma, işe geç gelme, işten erken ayrılma, ani emeklilik istemi, iş doyumsuzluğu ve işe yoğunlaşamama örnek olarak verilebilir (Cemaloğlu, 2007a).

Yapılan çeşitli araştırmalarda, öğretmenlerin mesleği bırakma ve meslekte stres yaşamasının en önemli faktörlerinden birinin okul yöneticileri olduğu, yöneticilerin öğretmenlerle ilgilenme ve mesleki gelişimlerine yardımcı olma durumlarında ise, öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır (Litt ve Turk, 1985; Önsan, 1996). Genel anlamda, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yaşadıkları stres, tükenmişlik ve yıldırmanın (mobbing) en önemli ve belirgin nedeni olarak, okul yöneticisinin liderlik davranışları gösterilmektedir (Cemaloğlu, 2007b)

Yapılan birçok araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin psiko-sosyal davranışlarını etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, örgütlerde liderlik stilleri ile yıldırma (Cemaloğlu, 2011; Ertürk, 2008), örgütsel etkililik ve

perfonnans (Yavuz, 2008; Terzi ve Kurt, 2005; Mimir, 2008; Çelik, 1998; Karip, 1998; Korkmaz, 2005) ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Bildik, 2009; Ceylan ve diğ., 2005; Çatır, 2009; Kalamaz, 2007; Mimir, 2008; Nal, 2003; Özden, 1997; Sezer, 2005; Terzi ve Kurt, 2005; Tuna, 2009; Tengilimoğlu, 2005; Yavuz, 2008; Terıgilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleıi örgütsel performansı etkilemekte; özellikle dönüşümcü liderlik çalışanların verimliliğini ve etkililiğini artırmakta ve yüksek düzeyde performans sergilemeleıine uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderlik stili, örgütsel amaçlara erişmede geleneksel formlar içeren işlemci liderlikten daha etkilidir. Örgütsel bağlılığın düşük olması ve yıldırma olaylarının sıklığı, çalışanların verimliliğinin ve iş doyumlarının düşmesine, stres düzeylerinin yükselmesine sebebiyet vermektedir. Yurt dışında yapılan birçok araştırmada, benimsenen liderlik stili ile yıldırma arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Agervold ve Mikkelsen (2004), Leyman (1996), Vartia (1996), Ertüreten (2008) ve Cengiz (2008) gibi araştırmacılar, kabullenilen liderlik stilinin, örgütlerde yıldırma davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğuna dikkat çekmektedirler. Yapılan birçok araştırmada örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Cemal oğlu ve Korkmaz (20 l O), Einarsen ve arkadaşları (1994), örgütlerde yöneticilerin liderlik becerilerine sahipolmaları *halinde yıldırtne davranışlarına sıkça rastlanmadığını belirtmektedirler.*

Örgütsel ortamda, iş görenlerin, stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarında etkileyici olan farklı değişkenlerin de yer aldığı belirtmiştir (Cemaloğlu, 2011). Bu değişkenlerderı biri olarak karşımıza yıldırma da çıkmaktadır. Leymann (1996), yt ldırmanın, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına sebep olan bir olgu olduğunu belirtmiştir. Işık (2007) ve Tayyar'ın (2008) yaptığı araştırmalarda yıldırma uygulamaları ile iş stresi ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İş yerinde yıldırma davranışlarının, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir ortamın oluşmasına neden olan psikolojik etkenlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt düzenini bozan, performansı düşüren, motivasyonunu bozan, işe bağlılığı azaltan, iş doyumu ve çalışma ortamını:' olumsuz yönde etkileyen ana problemlerden biri olduğu belirtilmeektedir (Kırel, 2008; Kocaoğlu, 2007; Tetik, 2010).

Türkiye'de örgütsel ortamlardaki yıldırma eylemleri, 2000'li yılların başlarından itibaren dikkat çekmeye başlamış ve son yıllarda bu alanda değişik sektörlerde bir çok araştırmanın yapıldığı (Atasoy, 2010; Acar ve Dündar, 2008; Aksu ve Balcı, 2009; Arslan, 2007; Aktop, 2006; Aydın ve Özkul, 2007; Bayrak Kök, 2006; Cemaloğlu, 2007; Cemaloğlu ve Errürk, 2007; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Cemaloğlu ve Korkmaz, 2010; Fettahlıoğlu, 2008; Gökçe Aktaş, 2009; Tayyar, 2008; Tunçel, 2009; Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009; Tüzel, 2009; Yaman, 2009; Yıldırım ve Yıldırım, 2010) gözlenmeştir. Ülkemizde ise yıldırma ile ilgili bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Örgütlerdeki yıldırma eylemlerinin, çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılıklarını azalttığı, stres yaşamalarına sebebiyet verdiği, işe yoğunlaşmalarını zorlaştırdığı, performanslarını olumsuz yönde etkilediği ve dolayısıyla örgütün etkililiği ve verimliliğini düşürdüğü yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalarda ise, yıldırmaya maruz kalan çalışanların iş doyumlarını düşürdüğü, tükenmişlik düzeyini arttırdığı, stres ve zihinsel yorgunluk belirtisi gösterdikleri, zaman içinde ruhsal sağlık sorunlarını arttırdığı, yüksek düzeyde depresyon, kaygı ve saldırganlık davranışı gösterdikleri ve sağlıklannda ciddi bozulmalar meydana getirdiği ortaya konmuştur (Nielsen ve diğ., 2010; Einarsen ve diğ., 1998; Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Dick ve Wagner, 2001; Jenkins ve diğ., 2010; Araujo ve diğ., 2010; Zapf, 1999). Çalışma hayatında yoğunlukla ortaya çıkan yıldırmanın, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı bozucu, verimliliği ve örgüte bağlılığı düşürücü yönde etkilediği belirtilmektedir. İşyerlerinde yaşanan yıldırmanın personel üzerinde doğrudan veya dolaylı önemli etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Cemaloğlu ve Ertürk (2008)'e göre yıldırma, iş görenler üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere paralel olarak iş görenlerin çalıştığı kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve zaman kaybına yol açmaktadır.

Gelecek yaşama hazırlayıcı yeterlikler için, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarının gerçekleştirilmesi, bunun için de ilköğretim ve orta öğretim sisteminin etkili ve kaliteli ürünler vermesi beklenir. Bu ise sistemde görev yapan öğretmenlerin okullarına bağlılık duymalarına, okulun amaç ve değerlerinin gerçekleştirilmesi için kendilerinden beklenenin üstünde' çaba göstermelerine bağlıdır (Balay, 2007). Öğretmenlerin bağlılık düzeyleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapan Kushman (1992),

~unoltz ve Simpson (1990) gibi araştırmacılar, öğretmenlerin, öğrencilerin okula bağlılıklarını arttıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmasıyla, öğrenci başarısının -.ı.m"s'ına yol açtığını tespit etmişlerdir (Balay, 2000). Düşük öğretmen bağlılığı ise aynı ...unauda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmişlik düzeyi yüksek öğretmenler, öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az tolerans ve hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermekte ve ayrıca öğretimde kaliteyi arttırma konusunda daha az plan yapmaktadır (Balay, 2000). Kısaca, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmak için güçlü bir istek duymakta, daha yüksek performans göstermekte, işten daha fazla doyum sağlamakta ve tüm bunlar da örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırmaktadır (Carmeli ve Freund, 2004; Ergun Özler ve diğerleri, 2008).

Alan yazın incelendiğinde, yurt dışında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma ve örgütsel bağlılığın birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen değişken olarak ele alınıp araştırıldığı fakat ülkemizde bu alandaki pek çok sorunun cevaplanamadığı görülmüştür. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin yıldırma yaşaması arasındaki ilişkiyi ve yıldırma düzeyinin artış göstermesi ya da düşmesi ile de örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştırılmıştır. Ülkemizin toplumsal kalkınmasında temel yapı taşı olan nitelikli bireylerin yetiştirilebilmesi için okulların yönetiminde, yönetimsel gelişmeyi sağlamak ve devamlı hale getirmek gerekliliği kaçınılmazdır. Çünkü, okul yöneticilerinin ...iş oldukları liderlik özellikleri hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Buluç, 2009).

Toplumda önemi gittikçe artan teme] eğitimin niteliği, toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de etkilemektedir (Kaya, 1984). Dolayısıyla istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması, kültürel sürekliliği sağlaması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması (Kavak, 1997) olgusundan hareketle oıtaöğretime bağlı okullarda bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Buna istinaden araştırmamızın problem cümlesi, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yıldırma Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki nedir?" olacaktır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1.2.1. Öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

1.2.2. Öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?

1.2.3. Öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ne düzeydedir?

1.2.4. Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin bulunma yaşama ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.5. Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin bulunma yaşama ve örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.2.6. Yöneticilerin kendi liderlik yapılarının okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğine yönelik görüşleri nasıldır?

1.2.7. Yöneticilerin öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyinin değişiminde kullanıkları yöntemlere ilişkin görüşleri nasıldır?

1.2.8. Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak adına nasıl bir yöntem kullandığına dair görüşleri nasıldır?

1.3. Önem

Bu araştırma, Türk eğitim sisteminin temel yapı taşlarından biri olan ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerinin, okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yıldırma yaşama düzeylerini nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Aynca yapılan alan yazın taramasında okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yıldırma yaşama düzeyleri üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermiştir. Yalnız, ülkemizde yapılan böyle bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma bu eksikliğin giderilmesi açısından da önemlidir. Ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin hangi liderlik (dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik) özellikleri taşıdıkları ve bu liderlik stillerini öğretmenlerin nasıl algıladıkları hakkında düşüncelerini ortaya koyacağından, araştırmanın okul yöneticilerine önemli bilgiler aktaracağı beklenilmektedir. Araştırmanın sonuçlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını

yönde etkileyen faktörlerin saptarunası ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının alanında önemli etkilere sahip olacağı düşünüldüğünden oldukça önem taşımaktadır.

1.4. Sayıltılar

1- Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin anket sorularına içten ve samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

2- Araştırmada kullanılan anketlerin, araştırılan durumu ortaya koyabilecek kapsamda olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1- Araştırma bulgulan 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılları ile sınırlıdır.

2- Araştırma bulgulan anketteki soru ve ölçekle sınırlıdır.

3- Araştırma Lefkoşa ilçesi sınırları içerisinde yer alan resmi ve özel ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticileri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, izleyenleri grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderlikle ilgili tanımların ortak yönleri liderliğin bir grup işlevi olması ve liderin, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkilemesidir (Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü Liderlik: Örgütlerde gereken sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, takipçilerinin kendilerine güvenlerini arttırarak, çalışanlardaki potansiyel enerjiyi ortaya çıkarak örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, bunun sonucunda örgütün sunduğu ürün ve hizmette yüksek kalite ve verimliliği sağlamaktır (Bass, 1985).

İşlemci liderlik: İzleyenlere yol gösteren, onları güdüleyen, örgütün amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini açıkça ortaya koyan bir liderlik tarzıdır (Bateman, 2002).

Yıldırma (Mobbing): Birini yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek veya ondan tepki almak amacıyla tekrarlı ve sürekli yapılan girişimlerdir. Bu davranışların yıldırıcı olabilmesi için, o davranışın sürekli olarak diğer kişiyi kışkırtması, korkutması, yıldırması ve ona baskı yapması veya onun rahatını kaçırması gerekir (Davenport ve Elliott, 2003).

Örgütsel Bağlılık: İş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (Mowday ve Diğerleri, 1979).

1.7. Kısaltmalar

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
MLQ : Multifactor Leadership Questionnare (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)
NAQ : Necative Acts Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Anketi)
SPSS : Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
GÖ : Görüşme yapılan Özel okul yöneticilerinin kodlanması (Örnek: (G:Ö(l))
GR : Görüşme yapılan Resmi okul yöneticilerinin kodlanması (Örnek:(G:R(2))
Akt : Aktaran
bkz : bakınız

BÖLÜM II

ALANYAZIN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yönetim, yönetici, lider, liderlik teorileri, örgütsel bağlılık ve mobbing nna) konuları açıklanmaya çalışılmış ardından liderlik stilleri, lider özellikleri, örgütsel ığa tesir eden etkenler, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, yıldırmanın (mobbingin) arı hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak liderlik, örgütsel bağlılık, yıldırma ile ilgili Kıbrıs'ın kuzeyinde, Türkiye ve uluslararası toplumda yapılan benzeri araştırmalara değinilmiştir.

İnsan hayatı, gereksinimlerinin giderilmesi, beklentilerinin karşılanması, huzur, fmıılıuJuk hislerinin doyurulması için çaba sarf ederken geçmektedir. Çoğu zaman çalışma ;~ içerisinde gerçekleşen bu durum, yine çalışma hayatı içerisinde cevaplanmaktadır. ~ ••a hayatında mutlu olan birey sosyal hayatında da bunu sürdürecektir. Aksi bir ~enin, yani sosyal hayattaki denge ve olumlu düşüncelerin, çalışma hayatını da ı.aıleyeceği çok sık karşılaşılmayan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Kişinin, bağlı olduğu örgüte çalıştığı işyerine karşı geliştireceği olumlu duygu ve t-ıımceler, işle ilgili davranışlarını da bu yönde etkileyecektir. Verimli çalışma ortamının ~u.nına neden olacak olumlu tutumlar, zaman içerisinde bireyin bağlı olduğu işyerini enerek, işyerinde olduğu sürece tüm enerjisini işine aktarmaya imkan verecektir. Bu davranış bireyin yanında örgüt yani işyeri başarısını da olumlu yönde etkileyecektir. Verimli - tken çalışan bireyler sayesinde örgütün randımanlı çalışması, örgüt başarısını da ...-:ıcaktır. Zincir gibi birbirini etkileyen sonuçların elde edilmesinin, özellikle yöneticinin, C 7 şanlarına karşı sergileyeceği yaklaşımla ilgili olduğu düşünülmektedir. Olumlu davranışlar --~cyip, sorumluluğunu üstlendiği kişilerde insani yaklaşımlar sergileyen, hakkaniyetli olan]lmK[İci. davranışları ile çalışanlarını da etkileyecektir. Etkili bir yöneticinin, klasik yönetici -.uuderinden çok modem liderlik rollerini benimsemesi beklenmektedir. Günümüz yönetici ~ikleri incelendiği zaman yönetici lider davranışları ile karşılaşılmaktadır. Yönetici lider, : yönetici kavramlarının temeli yönetime dayalı olduğu için ilk olarak yönetim hakkında sahibi olunması gerektiği düşünülmektedir.

2.1. Yönetim

Özden (2005) yönetim tanımını, örgütle ilgili belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla mevcut olanak ve var olanlardan, en verimli şekilde yararlanma becerisi, ilimi ve yeteneğidir. Şıransel' e (1993) göre yönetim, örgüt hedeflerine ulaşabilmek için problem çözme, ıuıogramlama, düzenleme, eş güdüm ve inceleme işlevlerine ait standart, ifade, varsayım, form ve yenremlerin, düzenli ve bilerek yürütülmesine ilişkin yapılan çalışmalardır.

Alan yazında belirlenen tüm yönetim tanımlarında, odak noktanın "bireye tesir etme" olduğu belirlenmiştir. Bireye tesir etmek amacıyla uygulanan taktikler, onun kişilik --..iklerine uygun kuramları temel almaktadır (Özkalp ve Kırel, 2009).

İnsanı, kimi filozoflar tarafından saldırgan, menfaatçi, oyuncu, işgalci gibi olumsuz özelliklerle kimi filozoflarca temelinde olumlu özellikler yatan, nitelikli, ortak çalışma yapılabilen, dürüst özellikleriyle betimlenmektedir (Erdoğan, 2000). İnsana karamsar .ı-,.w.Şıp. olumsuz özellikleriyle değerlendiren filozoflardan Machiavelli, Freud, Hobbes ve Taylor. insanı, geçimsiz, vefasız, riyakar, üşengeç, menfaatçi, haris, çekincesi olan, ortak iş :wıınayan, şan, para ve otoriteye, istekleri doğrultusunda malik olma arzusunda olup, çevresindekilerden uzak durup, içten gelen uyanlarca idare edilen şeklinde vasıflandırılmaktadır (Gutek, 2006; Sönmez, 2008). İnsana olumlu yönden yaklaşan Cicero ve J. Lock gibi filozoflar, temelinde makbul sayılan olumlu özelliklere sahip, dayanışma içinde çalışabilen, insaniyetli ve adilane davranışların egemen olduğu bir ortam yaratmaya ___" olduğunu savunmaktadırlar. Harry Sullivan, Erich Fromm ve Karen Horney gibi ruh ~iler ise insan karakteri oluşurken öncelikle içinde yaşanılan çevreden etkilendiğini, karakterin çevresinde yer alan bireylerden etkilenerek oluştuğunu ifade etmiştir (Aydın, 2006).

Maslow'un oluşturduğu "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" yaklaşımında, bireylerin, ~inimleri giderildiği zaman verimli ve düzenli davranışlar sergileyebileceği ifade -1ıiştir (Werner, 1993). Bireyin negatif davranışlar sergilemesi yerine verimli olmalarını sıjjiama isteği, etkili normlara uygun şekilde idare edilmesi gerekliliğini savunan varsayımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun yanında bireyi olumlu yönden

Eğitim düşünceler, uygun ortamda bireyin, tesirli ve verimli çalışacağı varsayımların oluşmasını sağlamıştır.

Yönetim-etim olgusunun bilim dalı olarak şekillenmesinde başlıca üç unsurun etkili olduğu belirtilmektedir.

Sanayi devriminin sonucunda oluşan toplumsal farklılaşma, farklı bir iş biçimi ve dayanışma biçiminin oluşmasına neden olmuştur. Çalışma hayatını etkileyen oluşum, yönetim olarak isimlendirilen çalışma modelinin oluşmasını (Bowditch ve Bruno, 1997). İmalat, alanı geniş atölyelerde bir arada çalışan *"işgücü ordusu"* olarak isimlendirilen çalışanlarca yapılmaya başlamıştır. Bu sayede yeni bir imalat şekli oluşturulmuştur (Başaran, 2004).

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları'ndan sonra teknolojik gelişimler ortaya çıkmış, çalışanların motive edilme, randıman konusunda oluşan sıkıntılarını ortadan kaldırmak amacıyla metot ve yöntemler geliştirilmiştir.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı esnasında icat edilen teknolojik araçlar, savaş sırasında askeri görevlere uygulanmak amacıyla oluşturulan eleman seçme ve elemanı işe yerleştirme için kullanılan metotlar, fabrikalarda, imalathanelerde de uygulanmaya başlamıştır (İpek, 2008).

Yönetimin, 19. Yüzyılda bilim dalı olarak şekillenip bu güne kadar gelişi, toplumun "tarım toplumundan sanayi toplumuna", "sanayi toplumundan bilgi toplumu veya sanayi sonrası" olarak isimlendirilen dönüşüm süreci ile ifade edilebilir (Sargut ve Özen, 2007). Yönetim kuramlarının gelişimi Çizelge. I' de gösterilmektedir.

Çizelge I. Yönetim Kuramlarının Gelişimi

Klasik Teori	Neoklasik Teori	Sistem Teorisi	Durumsallık Teorisi
Formal Örgüt	İnformal Örgüt	İnformal Örgüt	İnformal Örgüt
		Çevre	Çevre
			Değişim

Kaynak : İpek, C. (2008) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (Editörler). Yönetim Teorileri. Birinci Baskı. Ankara. Pegema Yayıncılık.

İş ortamındaki huzur ve verimlilik, çalışanlar arasındaki ilişkiyle alakalıdır. Çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu olmasının, olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmekte, çalışanlar arasındaki mevki farkının iletişimi engellememesi beklenmektedir. Ast üst arasında olusabilecek herhangi bir olumsuzluk, çalışanlar arası ilişkileri etkileyeceği gibi bu durum öğrenim sürecinde de olumsuz etki yaratacaktır. Olumsuz etki bırakabilecek durumlar, üst mevkide yer alan okul yöneticisinin takınacağı tavır ile engellenebilir. Okul yöneticisinin, yönetici olarak taşıdığı özellikler bulunduğu konumun etkililiği konusunda büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin lider özellikleri taşıması, kurum içerisinde anlamlı farklılıklar oluşmasına neden olabilir.

2.1.1.Yönetici

Oluşum sırasında, örgüt ile ilgili belirlenen gayelere ulaşabilmek için çalışan, likidite, ~e. donanım gibi unsurların aynı zaman diliminde buluşarak ortak hedefler doğrultusunda uyum içerisinde çalışmalarına imkan yaratan kişi, yöneticidir (Eren,1998).

Dönüşümün, tartışılamaz bir gerçek olarak kabul edilmesi ile belirli bir süre ~a, farklılaşan çevre ortamına uygun olarak, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken insan gücü ve diğer unsurları düzenli olarak bir arada bulundurup eylemde .-uualarını sağlayan kişinin yönetici olduğu düşünülmektedir.

Örgütleri etkileyen yakın ve genel çevre koşulları, ortam değişiklikleri göz önünde ~urulduğu zaman yönetici, sistem içinde ve dışında, değişime uğramış durumlara göre dengeleri yeniden kurup bunun sürekliliğini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Açıkalın, 1995).

2.1.2. Yönetici ve Lider

Örgüt ve yönetim ifadelerinin alda ilk olarak yönetici veya lider kavramlarını getirdiği düşünülmektedir. Birbiri ile sürekli olarak karıştırıldığı, yöneticiliğin liderliği de kavradığı şekilde ifade edildiği gözlemlenebilmektedir. Ancak bu iki kavram, hitap ettiği alanlardan dolayı birbiri ile büyük farklılıklar taşımaktadır (Kılıç, 2006).

ıı.etici. örgüt gayelerine ulaşabilmek amacıyla var olan yapı ve uygun yöntemleri işi iken lider,. yöneticinin uyguladığı buyruk verme, bildik yöntemler yerine ir etme yetisi olan kişidir. Bundan dolayı liderlik, insanlar arası ilişkilerde lara anlamlı bir şekilde tesir edilmesini sağlayarak, belirlenen gayelere ulaşmak yolların kullanılmasını sağlayan kişidir (Celep, 2004) . Erdoğan (2000), liderin yapmak" için uğraşırken yöneticinin "işi doğru yapmak" odağı ile çalıştığını etmektedir.

İci hali hazırda var olan stratejileri yürütmek için uğraşır, lider ise bağlı olduğu işip kalkınmasını sağlayacak stratejileri oluşturur.

ici ve lider, onlara bağlı olarak faaliyette bulunan kişilere tesir ederek sürdürebilmektedirler. Bu süreçte yönetici "yasal gücü" kullanırken lider, bağlı un verdiği güç"ü kullanmaktadır. Bu konuda lider ve yöneticinin "yetki ve etki" farklı olduğu belirlenmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1991). Çizelge.2' de lider ve sındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Çizelge 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

.tif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel benimseme
olabilirlik, isteklilik, gereklilik daki fikirlerini korur ve geliştirirler.	İşlerini birleştirmek için, karar alma ve insan ve madde kaynağını strateji geliştirme süreci olarak görürler.
değer yaratıp; verdikleri özel istek ve amaçlar	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
zorunluluk ve yük olarak	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörüyle bakarlar.
yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve üksek tutmayı tercih ederler.	Var olanı koruma, riske girme arzularına ket vurur.
	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
	Denetler, düzenler, eşgüdümler.

Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak : Erçetin, Ş. (2000) Liderlik Sarmalında Vizyon. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Okul ortamında okul müdürü, lider görevini üstlenmektedir. Okul müdürü, okul emrisinde belirlenen gayelere ulaşılabilmesi amacıyla okul çalışanlarını sistemli olarak görevlendiren, onları görevleri konusunda bilinçlendirip istekli olmalarını sağlayan, plan program çerçevesinde çalışmalarına imkan yaratan ve kontrol eden kişidir (Gürsel, 1997). Okul müdürü yanında müdür muavini, öğretmen ve diğer okul çalışanlarının başarım düzeyi okul verimliliği konusunda önem taşımaktadır.

Liderlik, Carı'a (2005) göre, amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci; Ergeneli'ye (2006) göre, grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamadan yönlendirmek ve koordine etmektir.

Liderlik, gönüllü olma, güven duyma, inanma, sadakat gösterme eylemlerini **gerektiren** bir oluşumu gerektirmektedir. Lider, bu erdemlere sahip olup bunlara uygun davranışlar sergileme yanında bağlı olduğu gruptan aldığı destek ve güçle, kendisine bağlı hareket eden grup üyelerine de tesir ederek onların benzer yönde davranış sergilemesini sağlayan kişidir (Erçetin, 2000).

Lider, grubu oluşturan kişiler tarafından duyumsanan fakat açıkça dile getirilmeyen benzer görüş ve istekleri, kabul edilir bir gaye haline getirip, üyelerini bu gayeye ulaşabilmek için isteklendirip, gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarıp, bu yönde çalışmalarını sağlayan kişidir (Celep, 2004). Şişman (2004), liderliğin, yönetim bilimi konuları içerisinde yer.alıp çalışma hayatı yarımda ruhsal, toplumsal, siyasal ve felsefi yönlerden irdelenebilen bir kavram olduğunu ifade etmektedir.

Liderlikle bağlantılı yapılan tanımlamaların paydaş noktası, liderliğin bir grup işlevi olması ve liderin, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkilemesidir (Owens, 2001; Akt. Çelik, 2004 ve Cernaloğlu, 2007).

Lider, örgütle ilgili belirlenen hedeflere ulaşmada, çevreye tesir edebilen kişidir. Mevcut otoritelerini kullanarak, çevresindekilere tesir edebilirler. Adı geçen otorite, kendisi dir bl-ilerin hareketlerine tesir etmeyle ilgili olup, kişi ya da gruplarda bulunamayan ancak gereksinim duyulan kaynaklara erişilince elde edilen otoritedir (Elkins, 1980).

2.1.2.1..Liderin Güç Kaynakları

Lider, insana tesir edebilen kişi olup sahip olduğu güçleri, belirlenen gayeye ulaşmak için kullanmaktadır. Liderlik, insanları etkilemek için onlar için önemli olan gücün kullanımını içerir (Celep, 2004).

2.1.2.1.i.Yasal Güç

Lider, örgütte bulunan çalışanlar arasında, mevcut görev ve yetkiler hususunda alt - üst ilişkilerine göre en üst seviyede bulunmaktadır. Bu durumla ilişkili otoriteye bağlı güç, yasal güçtür.

2.1.2.1.ü. Ödül Gücü

Örgüt içinde kullanılan ödül sistemi çalışanlar için önem taşımaktadır. Lider de bu -..ından yararlanıp, ödül sistemini denetim altında tutup ödülün varlığından yararlanarak ~arı değerlendirmektedirler. Lider, maaş artışı, iltifat gibi ödüller aracılığı ile çalışanlarını denetim altında tutmaktadır.

2.1.2.Liii. Zorlayıcı Güç

Lider, verdiği talimatlara çalışanların karşı gelip uymaması sonucunda denetleme ve ceza Yerme gücünü ortaya koymaktadır. Bu durumda ödül gücünün zıttı olan zorlayıcı gücü .-..lımınş olmaktadır.

2.1.2.I.iv. Uzmanlık Gücü

Liderin, bağlı bulunduğu örgüt çalışanlarının gereksinimlerini fark edip bunları ..tıPı-me konusundaki hususi kabiliyettir.

2.1.2.1.v. Karizmatik Güç

Lider, karakter vasfına bağlı olarak tesir etme kabiliyetine sahiptir. Bu kabiliyet, karizmatik güç olarak isimlendirilmektedir (Celep, 2004).

Liderin güç kaynakları ile ilgili örnekleri içeren bilgiler Çizelge 3.'te gösterilmiştir.

Çizelge 3. Liderin Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	İşgörenlere çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	İşgörenlere cezalar verme	Ücretini kesme
Yasal Güç	Yasal ara Dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar programcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Kaynak: Erçetin, Ş. (2000) Liderlik Sarmalında Vizyon. Birinci baskı. Ankara: Nobel Yayınları

2.1.2.2.Liderlik Teorileri

Kayworth ve Liedner' e göre (2002), liderlik konusu ile bağlantılı olan araştırmalarda ~en kuramlar, başlıca üç başlık altında toplanarak ifade edilebilmektedir.

- Özellikler Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramları
- Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramı, liderliği tanımlamak için geliştirilmiştir. Ancak kuram içinde yer alan çalışmalara kafi gelmeyince davranışsa! liderlik kuramı geliştirilerek liderlik davranışları ile grup başarımı arasındaki bağa bakılmıştır. Sonrasında liderlerin karşısına çıkan farklı durumlarda sergileyebileceği uygun liderlik davranışlarını öneren durumsallık kuramı kullanılmaya başlanmıştır (Demirbilek, 2003).

2.1.2.2.i. Özellikler Kuramı

Yukl (1989), bu kuramın liderlerin bireysel vasıflan ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Koçel (2005), bireyin lider olup bu oluşumda dinamik olabilmesinin en önemli belirleyicisinin bireysel vasıflar olduğunu savunmaktadır. Bu kuram liderlerle, lider

an (izleyici) belirleyen vasıflarla ilgilenmektedir. Konu ile ilgili çalışmalarda lider ayanlar arasında belirlenen kayda değer fark zekadır (Nicholson, Sarker, Sarker, ~007). Bedensel ve karakter vasıfları ile lideri izleyicilerden diğer etkenler Çizelge nlmektedir(Koçel, 2005):

4. Fiziksel ve kişilik özellikleriyle lideri izleyicilerden ayıran diğer etmenler

	Güzel konuşma yeteneği		Dürüstlük
	Zeka		Samimiyet
	Bilgi		Doğruluk
	Hissel olgunluk		Açık sözlülük
	İnisiyatif sahibi olma		İş başarma yeteneği
güven	Kişiler arasındaki	ilişki	Kendine güven duyma
	kurma yeteneği		

Bu kuram, "lider olunmaz, lider doğulur" savını savunmaktadır (Augustin, 2003). lar. liderin, yukarıdaki çizelgede adı geçen vasıflara sahip olduğunu savunmakta r olamayanların da bu vasıfları taşıyabileceğini düşünmemektedirler. Chou (2002), dolayı kuramda önemli bir aksaklığın ortaya çıktığını ifade etmiştir. Çalışmalar sımda. bu vasıfların birçoğunu taşıyan kişilerin sayıca fazla olmasına karşın hiçbirinin arak tanımlanmadığı belirlenmiştir (Koçel, 2005). Liderlik vasıflarının sadece görülmemesi, liderlerin muvakkat olup olmamalarını saptama konusunda yeterli olmamasından dolayı eleştirilmiş, liderlik oluşumunu tanımlamakta yeterli olmamıştır (Koçel, 2005)

ii. Davranışsal Liderlik Kuramı

Bu kuramda liderlerin doğuştan var olan vasıfları yerine asıl liderlik davranışları e durulmuştur (Kayworth, 2002). Davranış, vasıflara kıyasla gözlemlenip rahatlıkla ilmektedir (Chou, 2002). Başarılı lider davranışları da başarısız lider davranışlarından ilebilir olarak düşünülmektedir (Chou, 2002). Kuram, lider yanında lider olmayanlar izleyicileri de önemsemekte, liderin lideri olduğu örgüt elemanları ile iletişimini, güç

devrinin olup olmamasını, planlama ve denetim biçimini, hedefleri betimleme ile ilgili ~u~larını incelemiştir (Koçel, 2005).

2.1.2.2.ili. Durumsal Liderlik Kuramı

Bu kurama göre *"en iyi lider, davranış biçimini değişen yeni koşullara. gruba ve şahsi ...rine uydurabilen lider"* dir. Bundan dolayı liderlik modellerinden en iyisi değil uygun ~ hangi model liderliğin uygun olduğu önem taşımaktadır (Tekarslan vd. 2000; Koçel, 2005; Nicholson ve diğerleri, 2007).

2.1.2.3. Liderlik Kuramlarındaki Yeni Yaklaşımlar

2.1.2.3.I.Etkileşimci Liderlik

Burns, bu liderlik yaklaşımının lider ile izleyicileri arasında var olan etkileşim sonucunda oluştuğunu, mevzuata, güce, kurallara ve örgüt içindeki hukuki güce dayandığını ifade etmiştir. Etkileşimci lider, örgüt içinde örgüt kurallarına uyularak örgüt üyelerinin belirlenen gayeleri elde edene kadar vazifeyi yerine getirme, vazife yerine gelince ödül verme tersi durumda ceza verme benzeri eylemler sergilemektedirler. Bu tarz liderlikte, örgüt üyelerinin mesuliyeti, liderin üyelerinden istekleri, üyelerin yerine getirmesi gereken vazifeyle lidere riayet etme ve bu vazifeler sonucunda kazanılacak ödül net bir şekilde ifade edilir. Kısaca ödül sayesinde örgüt üyelerinin lideri izleyerek belirlenen standartlara uygun ...nu) sergileyerek kalıplaşmış işlerin yürütülmesini sağlayan liderlik modelidir (İşcan, 2002; Akı: Bolat ve diğerleri, 2009) Lider, hedefine ulaşmak amacıyla örgüt üyelerinin arzuladığı şeyleri onlara vererek üyeler ile kendi arasında birbirlerine tabi bir ilişki oluşturmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, ödül ve ceza uygulaması yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Kaplan, 2005; Bolat ve diğerleri, 2009).

2.1.2.3.2. Karizmatik Liderlik

İlk olarak Max Weber tarafından *"karizmatik yetki"* (Baransel, 1979; Akt: Bolat vd. 2009) olarak ifade edilen göre karizma, kişinin, başkaları tarafından kendisinde olduğu düşünülen akıl almaz veya hususi bazı şahsi vasıf veya hünerden dolayı istekli bir şekilde takip edilmesi sonucu oluşmaktadır (İşcan, 2002; Akt: Bolat vd. 2009). Lider ve üyeleri arasındaki tinsel bağ karizma olarak betimlenmektedir.

Kimi7matiklider (Güney, 2007; Akt: Bolat vd. 2009):

- Bireysel beceriler konusunda oldukça hünerli,
- Örgüt üyelerine tesir etme konusunda oldukça başarılı olma,
- Örgüt üyelerini kendi kanaatleri doğrultusunda etkileyerek onların da bu yönde düşünmesini sağlayabilen,
- Örgüt üyelerinin gereksinimlerine ihtimam gösteren,
- Problemli ortamlarda problemi kökten çözecek çözüm oluşturabilen,
- Örgütün geleceğe yönelik hedeflerine, hedeflerin örgüte katkısına inanarak bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için sınırları zorlayabilen,
- Değişiklikler sırasında örgüt içi ve örgütün dışında yer alan etkenlere hassas olan liderdir.

2.1.2.3.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon, örgütün gelecekle ilgili hedeflerini, beklentilerini içeıir. Vizyoner lider, geniş ~ü. insanlara tesir edebilen, hedeflere ulaşabilme konusunda eylemde bulunmaları için edebilen, örgütün geleceği için hedef oluşturabilen ve örgüt üyelerini hedefler tusunda yönlendirebilen kişidir. Liderin gelecekle ilgili farklı ve yeni bir bakış açısı ~aktadır. Örgütün tüm aşamalarında yer alan üyelere, geleceğe dönük hedefleri -...IKla aktarabilir. Lider, sahip olduğu güç yanında kanaatleri ile üyelerine de tesir edebilir (Çelik, 2003). Vizyoner lider, kolay öğrenen, değişime açık ve değişime kolay uyum sağlayan liderdir (Nanus, 1992).

2.1.2.3.4. Öğretimsel Liderlik

Okul içerisinde öğrenci başarısını temel alan, okulun görevlerini yerine getirme, müfredatı uygulayarak takip etme, okul içerisinde pozitif bir atmosfer yaratma fonksiyonlarını yerine getiren liderdir (Gümüşeli, 1996). Öğretimsel liderlik, okul yöneticisi yani okul müdürü olarak okulla ilgili belirlenen hedeflere erişmek amacıyla hem kendisinin hem de okulla ilgili diğer kişilerin yerine getirmesi gereken eylemleri içermektedir (Şişman, 2004).

2.1.2.3.5. Kültürel Liderlik

Her okulun bir kültürü bulunmakta, kültürel lider de bu kültüre ait başlıca unsurlara tesir edebilmektedir. Okul kültürüne mevcut değer ve simgelerin eklenerek örflerle ilgili değişiklik yapılması kültürel lidere ait eylemlere gereksinim oluşturmaktadır (Çelik, 2003). *Okul*

sahip olduğu kültürel lider özellikleri, okul içindeki öğretmen ve öğrencinin daha
bir okul ortamında bulunmasına imkan tanır. Okul kültürü içerisinde yer alan simge ve
eklenerek örflerde farklılaşma olması kültürel liderliğe ait eylemlere gereksinim
duyurmaktadır.

2.1.2.3.6. Etik Liderlik

İna!' a (1996; Akt: Buluç, 2009) göre etik, *"insanların kurduğu bireysel ve toplumsal
in temelini oluşturan değerleri, normları. kuralları, doğru yanlış ya da iyi-kötü gibi
açıdan araştıran birfelsefe disiplinidir"* (Aydın, 2006). Etik lider, çalışanların sahip
ahlak yapısını göz önünde tutmaktadır. Bunun için lider özellikleri kafi gelmektedir.
ield'e (1991; Akt: Buluç, 2009) göre etik lider, öğretmenlere baskın bir şekilde tesir
eden, kendi kendine ve işe dair olumlu yaklaşım sergileyen, öğretmenlerin iş ile ilgili
hedeflerine ulaşmaları için yardımcı olan kişidir (Çelik, 2003).

2.1.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Her alanda meydana gelen değişiklikler yönetim alanında da meydana gelmiş ve bu
ıkliklere bağlı olarak geleneksel liderlik modelleri yanında günümüz koşullarına uygun
liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Modern teoriler, geçmiş ve örflerle alakalı İşlemci
Liderlik; değişiklik, yeni ve geleceğe dönük Dönüşümcü Liderlik Teorileri'dir.

2.1.2.4.1. İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik

Alan yazına bakıldığı *"transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, işlemsel ve al-
liderlik'* olarak da isimlendirilen işlemci liderlik (Gül, 2003), lider ile üyeler arasındaki
alış verişi içermektedir. Lider, izleyenlerini vazifelerini yerine getirme, üyesi oldukları örgüte
karşı sadakat geliştirmeleri için güdüleyerek bu amaçla ödül ve yaptırım gücünden
yararlanmaktadır. Lider, sahip olduğu güç aracılığı ile izleyici eylemlerini denetim altında
tutarken bir yandan da onların arzu ve gereksinimlerini gidermeye çalışmaktadır. Bundan
dolayı lider ile izleyen arasındaki ilişki "alış veriş" olarak ifade edilebilir. Lider, örgütle
bağlantılı kaynak aracılığı ile izleyicilerin uysal olup, görevlerini yerine getirme konusunda
istek duymalarını sağlamaktadır. Liderin, izleyen davranışlarını denetlemesi sırasında bir tür
uyarım-tepki modeli sergilediği düşünülmektedir (Grundstein-Amado, 1999). İşlemci
liderlerin sergilediği üç tip yönetim şekli bulunmaktadır (Alkın, 2006):

Koşullu ödüllendirme

Liderin otoritesini, örgüt içinde yüksek başarım sergileyen izleyenleri ..ınmak için kullandığı yönetim şeklidir. Mükafat maddi olabileceği gibi mevki şeklinde olabilmektedir. İzleyenler, liderin kendileri ile ilgili beklentilerinden

Aktif olarak istisnalarla yönetim

Lider, izleyenlerin başarım düzeyini artırarak, örgütle ilgili faaliyetlerini randımanlı ..aütürebilmeleri amacıyla çalışarak faaliyetleri aktif bir şekilde sürdürmelerini r. Çalışma süreci başında belirlenen kurallara uyularak sürdürülen faaliyetler, aksilik yaşanmadığı sürece müdahale edilmeden sürdürülür. Olabilecek aksilik ve n dile getirilmesi veya izleyenlere hissettirilmesi izleyenler üzerinde baskı neden olabilir.

Pasif olarak istisnalarla yönetim

er, örgüt içinde izleyenlerle alakadar olmayarak, örgütle ilgili belirlenen kurallar ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Liderin, amaçlara ulaşılmadığı yenlere ve ortama karıştığı yönetim şekli, etkili bir yönetim şeklidir.

İşlemci liderlerin, uygulandığı zaman pozitif ve faydalı sonuçlar elde edildiği alışkanlıkları sürdürerek gelecekte kullanılmasını sağlama hususunda başarılı düşünülmektedir. İşlemci liderliğin temelini oluşturan bu uygulama ile sürdürülen lar. planlı bir şekilde sürdürülmektedir. Bundan dolayı reaksiyona bağlı olarak var zu ve oluşabilecek problemlere göre şekillenebilir. Mevcut unsurlar ve izleyenlerin i belirlemek için çaba sarf edilir. İşlemci lider, var olan düzeni koruyarak değişiklik ak yerine düzeni sağlamlaştırmaya meyillidir (Dilek, 2005).

Yaşam koşulları. sürekli olarak değiştiği için değişim kaçınılmazdır. Bundan dolayı lider, benimsediği değerler ve sahip olduğu özelliklerden dolayı örgüt başarısı için olamamaktadır. Değişime bağlı olarak, var olan düzeni korumak yerine gereksinimleri ntileri karşılayacak faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütün sürekliliği için mişi sürdüren değil geleceği görerek hareket eden liderlerin varlığı önem taşımaktadır.

Liderin uzak görüşlülüğü, karakter özellikleri, insanları etkileme gücü olmalıdır (Begeç,

2.1.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Örgütün yeni baştan düzenlenerek oluşumu ve yeni modeline dönüşümü sırasında şart olan uygun yönetim anlayışı ile davranış biçimini entegre edebilen, dönüşümcü liderdir. Dönüşümcü lider, örgütün ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirebilmesi amacıyla uzak görüşlü olabilme yetisini kullanıp gereken ortamı sağlayarak çevrede var olan dönüşümü, örgüt için elverişli hale getirirler. Örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt içinde zorunlu olan koşulların mevcut olmasını sağlayıp, örgüt dışında gelişen değişiklikleri örgüt için yararlı olacak olanaklar halinde getirirler (Özalp, 2000).

Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin uzak görüşlü olmasını sağlayarak örgüt kültüründe dönüşüm olmasına imkan yaratan, örgütsel kültürde değişimler yaparak üyelerine yeni görevler oluşturan, üyelerin beklentiden çoğunu yerine getirmesi yönünde onları motive eden liderdir (Bolat ve Seymen, 2003). Bu özellikleri taşıyan lider, üyelerine kendilerini geliştirmelerine yönelik görevler verdiği için görevlerle ilgili direktiflerin uygulanması, üretim sırasında hedeflenen tutar ve kalitenin elde edilmesi ve ödül ya da ceza kullanımına yönelik endişe duymamaktadır (Özalp, 2000).

Dönüşümcü liderlikte lider ve çalışan karşılıklı olarak birbirlerinin ihtiyaçlarını gözeterek güdülenip belirlenen zor amaçlara ulaşılmasına imkan verir. Bu şekilde lider ve üyeler arasında etkileşim oluşur.

Dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri (Pielstick, 1998):

Ortak vizyon yaratma: Dönüşümcü lider, üyelerinin kendini geliştirmesi sırasında oluşabilecek gereksinimleri gidermek için önceden önlemini almaktadır. Gelecekte olabileceklere odaklanarak, üyelerine yeni istek belirleme ve onların eylemde bulunmasını **sağlamak** için o günü başlangıç noktası olarak belirleyip bu konuda uğraş verirler.

ar göstererek ona güvenirler. Zaman içerisinde üyeler kendilerini lider ile eş biçimli olarak görürler.

• **İlhanı Verme:** Dönüşümcü lider, hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerini güdüleyerek erinde hedeflerle ilgili sağgörü oluşturabilir. Bunu yapabilmek için hedeflerle ilgili logan, duygularına hitap eden unsurlardan faydalanıp olumlu bir atmosfer yaratarak eek bir görüntünün oluşmasını sağlar.

• **Entelektüel Uyarını:** Dönüşümcü lider, üyelerinin, sahip oldukları imgelem gücünü ırak, örgütün gelecekle ilgili belirlediği hedefleri ve yerine getirmesi gereken ne uygun olarak farklı bir yaklaşım oluşturmalarına olanak tanır. Lider, üyelerin yani rin, sorunları fark ederek çözümlemeleri, değişik yollarla çözmeleri için gereken leri oluşturmaları; mevcut uygulamalardan farklı olarak lidere bile soru sorma; hedefe ürecindeki çalışmalara katılma isteği duyarak reformcu üyeler olma konusunda onları teşvik etmektedir.

• **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü lider, üyelerle tek tek alakadar olup bireysel gelişimleri ile berlik yapar. Bu süreçte telkinlerde bulunup dönütler vererek üyelerinin örgütle ilgili değerlendirir. Lider bu davranışları sergilerken, belirlenen hedefler ~sunda, ruhsal ve edimsel boyutta üyelerine tesir ederek, kendi başlarına özgürce sürdüreceği malumata ulaşmalarını sağlar.

İzleyenlerin uzak görüşlü olmasını sağlayan; örgüt kültürünün değişmesini ve ime bağlı olarak· yeni görevler üstlenmesini sağlayan, izleyenleri beklentinin üstünü aya teşvik eden liderlik, dönüşümcü liderliktir (Bolat ve Seyrnen, 2003, 64). Bu lider, tiann gerçekleştirilmesi, hedeflere istenilen nitelikte tam anlamı ile ulaşılması, endirrne veya cezalandırma uygulaması ile ilgili endişe duymaz (Özalp, 2000, 220).

Dönüşümcü lider ve liderliğini yaptığı izleyenler, karşılıklı olarak uç noktadaki yaçlarını gidererek motive olurlar. Böylece hayal edilemeyecek amaçların bir ekleşmesini sağlarlar (Çakar ve Arbak, 2003,85). Dönüşümcü lider ile izleyenler arasında güçlü bir etkileşim vardır.

Mevcut alanyazında yapılan çalışmalar sonucunda, okulda öğretmenlerin başarım düzeyini yükseltmede "iş doyumu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb." unsurların tesirli olduğu belirlenmiştir. Tesir eden unsurlardan bir tanesinin de "örgütsel bağlılık" olduğu düşünülmektedir. Mathews ve Shepherd'a (2002) göre örgütsel bağlılık, kişinin bağlı olduğu örgüte karşı geliştirdiği yaklaşım ve eylemlerini tanımlamaya yardımcı olan ifade olarak belirtmektedir. Örgütün belirlenen gayeye ulaşabilmesi için çalışanların, bağlı oldukları örgüte karşı duyduğu bağlılık, bu gayeye itimat edip bu yönde çalışma arzusuna sahip olması oldukça önemlidir. Okul müdürünün sahip olduğu liderlik vasıfları ve ~"uuenlerle müdür muavinlerinin okullarına karşı oluşturdukları örgütsel bağlılık, okulla ilgili belirlenen gayelere ulaşılması konusunda büyük bir önem taşımaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık

İnsanların, gerek bireysel gerekse insan ilişkilerinde genellikle karşılaştığı bağlılık hissi, başka bir kişiye, düşünceye, öğretiye veya örgüte karşı gelişebilir. Bağlılık hissinin oluşması, farklı düzey ve alanlara karşı gelişmesi oldukça olağan bir durumdur (Lambert, ~n ve Jiang, 2008).

Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte karşı ruhsal yaklaşımı ile iş gören örgüt arasında yer alan bağı akseden, iş görenin örgüte aralıksız olarak gelmesini sağlayan ruhsal hal olarak ifade etmiştir (Mercan, 2006).

Örgütsel bağlılık, bireyin bağlı olduğu örgüte karşı geliştirdiği edim ve yaklaşımını ifade etmektir (Mathews ve Shepherd, 2002).

Örgütsel bağlılık, örgüt ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık tanımını ilk kez yapan kişilerden bir olan Grusky'nin 1966'da yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin ilişkili olduğu örgüte karşı geliştirdiği bağın niteliğidir (Reichers, 1985). Bayram (2005), örgütsel bağlılığı çalışanın, bağlı olduğu örgütle ilgili duyduğu bağlılık hissinin şiddeti olarak tanımlamaktadır. Bu hissin, örgütle ilgili başarım düzeyine olumlu olarak tesir ettiği, örgütle ilgili işe geliş gidiş saatlerinde ihmal, işe gelmeme, işi

rna benzeri olumsuz davranışların gerçekleşme sıklığında düşüş olmasına neden olduğu, tim ve servis niteliğinde artış sağladığı düşünülmektedir.

Chughtai ve Zafar (2006), mevcut çalışmaların ortak noktası olarak örgütsel bağlılık tanımını kişinin kendisini bağlı olduğu örgütün parçası olarak düşünüp örgütle kendini bir tutması şeklinde yapmıştır. İş görenlerin örgüte çalışma anlamında değil ruhsal anlamda bağlanmasıdır (Becker, Billings, Eveleth ve Nicole, 1996). Çalışanın, örgütte kendi isteğiyle faaliyette bulunup örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyip bu yönde hareket etmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989).

Bireyin, kendisini, örgüt veya işyeri ile bir bütün olarak algılaması (Leong, Furnham ve Cooper, 1996); örgütün kişiye, ortaklara veya iş görenlere kazandırdığı düzenlilik ve birliktelik duygusu (Lambert vd., 2008) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlardandır.

Balcı'ya (2003) göre örgüte bağlılık, temelinde iş görenle örgüt arasında gerçekleşen değişime dayanmaktadır. İş gören, örgütten herhangi bir kazanım elde ederse, kazanımın karşılığı olarak örgüte yarar sağlayacak edimlerde bulunmaktadır. Decotiis ve Summers, (1987) yaptığı tanımla benzer bir yorumda bulunmuşlardır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, örgüte ait hedef ve değerlere karşı oluşan ruhsal bağı, kişinin kendi menfaati yanında örgüte menfaat sağlayacak hedef ve değerlere uygun olarak görevini gerçekleştirmesidir.

Alan yazın taramasında örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüt içerisindeki başarım düzeylerini artırabilmek için yapılan işle ilgili duyulan tatmin duygusunun oluşması, örgütün özellikleri, insani değerlere verilen önemin varlığı gibi unsurlar yanında örgütsel bağlılığın bulunması önem taşımaktadır (Buluç, 2009).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlarda bağlılığın ortaya çıkmasında üç unsurun etkili olduğu belirlenmiştir.

- Örgütün hedef ve kıymet verdiği unsurları benimsemek,
- Örgüte yarar sağlayacağına inanılan konularda gönüllü olarak özveride bulunmak,
- Örgüt içinde gönüllü olarak yer almak (Chughtai ve Zafar, 2006; Sezgin ve Koşar, 2010).

Giffords'a (2009) göre örgütsel bağlılığın oluşmasında örgüte gönüllü olarak ik. yoğun bağlılık duygusu, örgütün faydasına olacak konularda yoğun şekilde mesai surlan önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın seviyesinin belirtileri arasında örgüte sürekli katılma, örgütten isteğinin az olması, örgütle ilgili etkinliklerde gönüllü görev alma yer almaktadır (Lambert vd., 2008).

Örgüt içerisinde örgütsel edim şekilleri de birbirinden farklı olabilmektedir. Ortaklar, er ve örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde kıymetli olduklarının hissettirilmesi; örgüt leyişinde, öğrenme ve örgütün ilerlemesine yönelik çalışmalarda bulunmalarının ğlanması, bu tip eylemlerin gelişerek artacağı örgüt kültürünün oluşmasında rol aşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşması, örgütsel bağlılığın artarak, üyelerin örgüt içerisinde gönüllü olarak, devamlılıklarının sağlanması konusunda önem taşımaktadır (Gül, 2003).

Eğitim sisteminin ve okulun, belirlenen hedeflere ulaşıp randımanlı bir şekilde aliyetlerini sürdürmesi, okul yöneticisi ve öğretmenlerin, okulun ve eğitim sisteminin belirlediği hedef ve değerlere inanıp kabullenmeleri ile gerçekleşebilir (Celep, 2000).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Tesir Eden Etkenler

Örgütsel bağlılığın örgüt üzerinde tesir ettiği birden fazla alan bulunduğu gibi örgütsel ğa da birçok unsur tesir etmektedir. Bu konudaki araştırmalar sonucunda bu unsurların ekillerde sınıflandırıldığı belirlenmiştir. Becker (1960), bireyde bilinç dışı oluşan iğa tesir eden etkenlerden birinin, içinde yaşadığı topluma ait istekler olduğunu ifade ir. Birey, toplumsal özellikler ve bu özelliklere bağlı oluşan davranışların yaptırım - den etkilenerek istediği gibi davranamayabilir.' Örgüt içindeki yönetimin işleyişi ile organizasyon diğer etken olarak belirtilmiştir (Tekin, 2002).

Luthans (1992), şahsi etkenler (yatırım, tecrübe durumu), iş etkenleri (görevi, görevin iği, sınırlan, çelişki ve tutarsızlıkları), örgüte bağlı ve örgüt dışı etkenlerin örgütsel ğlılığa tesir ettiğini ifade ederek şahsi etkenlerde yapı (olumlu - olumsuz duygusallık; inin kendini her yönden denetleyebileceği denetim noktası), örgüt içi etkenlerde liderlik

ve örgüt dışı etkenlerde de seçme şansı bulunan iş olanaklarının varlığından iştir (Akt: Tekin, 2002).

2.2.1. Şahsi-Demografik Etkenler

Şahsi-demografik etkenlerle örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir bağ vardır. Şahsi etler, yaş, cinsiyet, eğitim, örgüt içindeki kıdem, belirli bir alanda çalışma müddeti ografik unsurları ifade etmektedir (Sağlam, Arı ve Ergeneli, 2003). Demografik içerisinde yer alan yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, meslek, mesleki kıdem, içinde bulunulan koşullar, meyilli olunan konular örgütsel bağlılığa direkt olarak tesir ağlılığı artırıp azaltan etkenlerdendir (Koç ve Yavuz, 2007).

Mowday, Porter ve Steers (1982)'a göre şahsi ve işle ilgili hususiyetler, iş tecrübesi. ilgili hususiyetler örgütsel bağlılığa tesir eden etkenlerdir. İş tecrübesi, cinsiyet ve soy mografik etkenlerin sistemli bir şekilde örgütsel bağlılığa tesir ettiği belirlenmiştir.

Demografik hususiyetlerin örgütsel bağlılık üzerindeki tesiri, çalışma süresince verilen e belirlenen değerlerin değerlendirilme sürecinde farklı nedenlere bağlı olarak ortadan ilir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların örgüte bağlılığının gelişmesinde, işyeri ile lu çalışması, çalışmalarında ortaya çıkan gelişim önem taşımaktadır. Çalışan kadın nm artmasını takiben son dönemde yapılan çalışmalarda cinsiyetin örgütsel bağlılığa ip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda artış gözlemlenmiştir. Çalışma lanna göre erkeklerin örgüt içerisinde kadınlara göre daha iyi konumlarda çalışıp, daha maaş alması sonucunda örgütsel bağlılıklarının daha çok geliştiği belirlenmiştir (Aven, er ve McEnvoy, 1993).

Yaş etkeni ile yapılan araştımıa sonuçlarında, genel olarak, yaş ilerledikçe örgütsel lığın çoğaldığı sonucu elde edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Hrebiniak ve Alutto, -2). Allen ve Meyer (1991),- örgütle ilgili duygusal bağlılığın, çalışanın yaşı ilerledikçe ğını, iş görenin yaşıyla bir artış gösterdiğini bulurken, çalışanın yaşının işe aralıksız e bağlılığına tesir etmediği belirlenmiştir.

Örgüt içerisindeki konum veya statüde geçirilen dönem ile örgüt içerisinde aktif olarak çalışılan dönemin örgütsel bağlılığa tesir eden etmenler arasında incelenmemektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Örgütsel bağlılığa tesir ettiği düşünülen şahsi unsurlardan biri çalışanın eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa tesir düzeyini belirlemek için yapılan çalışmalarda çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Steers, 1977). Bireyin eğitim seviyesi arttıkça örgütle ilgili istekleri de artacağı için bağlılığında azalma görülebilir. Bunun yanında eğitim seviyesi yüksek biri için farklı iş olanakları da gündeme gelebilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Medeni hal ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiği zaman medeni halin bağlılığa tesir ettiği, iş görenler arasında evli olanların bekar olanlara göre daha fazla bağlılık gösterdiği belirlenmiştir (Adanalı, 2007).

Örgütsel- ***Görevsel Etkenler***

Bu etkenler, yapılan faaliyetin içeriğini, faaliyetin kayda değer kabul edilip edilmesiyle ilgili alakalı unsurları kapsamaktadır. Unsurlar, örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgütün mesai ile ilgili şartları ve mesai süresi, meslekte uzmanlaşma ile ilgili imkanlar, liderlik tarzının örgütlenme durumu, örgütün görüntüsü, toplam kalite yönetimi çalışmaları, örgüt içindeki yükselme imkanı, maaş oranları, maaşla ilgili düzenlemeler, maaş harici çalışana sağlanan haklar, ödüllendirme düzeni, başarım düzeni, yönetim şekli ve yönetim sürecine katılım imkanıyla örgüt kaynaklı unsurlardır (Sağlam, An ve Ergerıeli, 2003; Koç ve Yavuz, 2007).

Örgütsel yapı, bağlılığa tesir eden en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Mesai süresi, mesai süresince geçerli olan şartlar, örgütsel bağlılığa tesir eden başlıca unsurlardandır. Maaş oranlan, bireyin örgüte bağlılığının oluşmasında dikkat çekici unsurlardan biridir. Maaş oranlannın seviyesi, bireyin işe devam etme veya işten ayrılması hususundaki karar sürecinde aktif rol oynamaktadır (Byington ve Johnston, 1991). Maaşın az olması, çalışanların, daha iyi maaş alabileceği iş arayışına girmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı çalışan, kendini, çalışanı olduğu örgüte karşı bağımlı hissetmeyip, örgüt içerisinde geçici bir süre bulunacağını düşünecektir (Eren, 1993).

İş görenin, bağlı olduğu örgüt içerisinde kazandığı birikim ve tecrübe, onun örgüte güven oluşturmasına, güvene dayalı da bağlılığın ortaya çıkmasına vesile olur.

Yapılacak işin kapsamı ve özellikleri, örgütsel bağlılığa tesir eden örgüt kaynaklı etkenlerdendir. Yapılan faaliyetin niteliği ve toplum tarafından taşıdığı önemi, bağlılık [illegible] etkilemektedir. Faaliyetin niteliği ve taşıdığı önem fazla ise iş görenin, örgütsel bağlılığı artmış olacaktır.

Yönetim şekli, örgütün amaçları ve değerlerine karşı bağlılık oluşmasına tesir eden etkenlerden biridir. Üst kademede yer alan yönetim, örgütsel kültür ve değerlere ihtimam gösterdiği zaman üretkenlik ve ilericilikte artış görülecektir (Meyer ve Allen, 1991). Yönetim tarafından çalışanlara karşı sergilenecek otoriter ifade kullanma, baskı kurma gibi olumsuz tutumlar, onların iş ortamındaki eylemlerinde üretimde azalma, yaratıcı olamama gibi olumsuz sonuçlar doğurarak, bireyin bağlılığını da etkileyecektir. İnce ve Gül (2005)' e göre mesai süresince çalışana verilen mesuliyetin azaltılması, onun örgüte bağlılığının da azalmasına neden olabilir. Bu durumun tersi olarak üst kademede yer alan yöneticinin mesuliyetleri fazla olduğu için bağlılığı da fazla olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılığı, onun karakteri, kişisel gereksinimleri ve değer verdiği konularla bağlantılıdır. Kişisel özelliklerle verilen vazifenin bağlantılı olması bağlılığın artırılmasında etkili olmaktadır. Vazifenin niteliği, kişisel özeliklerle çatışıyorsa bağlılıkla ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Vazife ile ilgili vazifenin niteliği, içeriği, vazife yerine getirilirken çalışanlarda oluşan istekler, çalışanların maharetli olup olmadığı, toplumsal etkileşime olanak sağlayan ortam, verilebilecek vazife ile ilgili (Glisson ve Durick, 1988). Role ilişkin parametreler, çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek amacıyla kullanılabilir.

Örgütün genel işleyişi ile ilgili mevcut bilgi, örgüt işleyişi hakkındaki en önemli belirtkenlerden biridir (Goffee ve Gareth, 2000). Örgüt kültürü olarak da ifade edilen belirtkenler, çalışanların ve genel örgüt işleyişinin faaliyetlerine tesir etmektedir (Chow ve diğerleri, 2001). İş görenlerin, örgüte karşı geliştirdiği bağlılığın seviyesi, örgüt kültürünün niteliğini de ortaya çıkarmaktadır. Bağlılığın gelişmiş olması etkili bir örgüt kültürünün varlığına işaret etmektedir. Bu durum, örgüte yeni katılan iş görenlerde, örgütün bir üyesi

arzusu yaratarak, örgüte ait isteklere ve amaçlara ulaşma ile ilgili mesuliyetin ortaya ...ma neden olmaktadır. Mesuliyet yerine getirildiği zaman iş gören, örgüt kültürüne ş ve örgütün bir parçası olmuş olacaktır (Morris ve Bloom, 2002; Northcraft ve Neale, 990).

Örgüt içerisinde yapılan vazifelendirme, örgütsel bağlılığa yoğun şekilde tesir .tedir. Vazifelendirme sürecinde ortaya çıkan durum, çalışanların kendi kendilerine ğı değerlendirme sonucu farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örgüt içerisinde her şekil lerıdirme, vazifelendirme ve mesuliyet verme ile alakalı olan durum, *"Dağıtımsal et"* olarak ifade edilebilir. Görev ve maaşta memnuniyeti içeren dağıtımsal adalette telendirme sonucundan memnun olmayan çalışan, örgüte olan bağlılığını kaybederek, iyetlerinde isteksizlik ve başarısızlık yaşayabilir. Çalışma hayatında tatmin olamayan cmşanlar, çevresindekilerden uzaklaşmaya çalışırlar (Katz ve Kahn, 1977). Ertürk'ün (2003), . faaliyetlerine bağlı elde edilen çıktı ve servisle iş görenlere tesir eden kararın alınışı ince karar veren merciinin hakkaniyetli olması olarak tanımladığı *"Yöntemsel Adalet"*, gürsel bağlılıkla yöneticinin dürüst imaja sahip olmasını gerektirmektedir. Dağıtımsal ve - ternsel adalet kavramları, örgütsel adaletin içerisinde yer almaktadır.

Örgüt içerisindeki atmosferin iyi olmaması, vazifelendirme konusunda netlik amasından dolayı oluşan çelişki, yönetimin yeterli olmayışı, otorite boşluğu, imkanların rlı olması gibi etkenler, örgütsel bağlılığa tesir etmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

İşi sahiplenerek çalışma, örgütsel bağlılığı artıran en önemli etkenlerdendir. Örgütü ğlılık oluşturulabilir düşünme, olumlu yaklaşımlar sergileyen lider davranışları, örgüte özgü aşım ve ceza sistemi, bağlılığa tesir eden başlıca unsurlardandır (Glisson ve Durick, 1988).

2.2.J.3.Durumsal Etkenler

Çalışanın, örgütte aktif olarak çalışmaya başlamadan önce bağlılık hissine meyilli olup konuyla bağlantılı deneyimlere sahip olması örgüte karşı bağlılık hissi geliştirmesine min hazırlamaktadır. Bağlılığın yoğunluğu, örgüt için faydalı iken bu durumun bazı larda bağlılığa olumsuz tesir ettiği söylenebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen

e göre örgütsel bağlılık seviyesinde farklılıklar oluşabileceği belirlenmiştir. Bunu ifade durumsal tepkimeler bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin, bağlılıkla ilgili durumsal elerini engelleyebilmek için üç davranış şeklinden yararlanılabilir (Brockner ve Diğerleri, 1992).

al Kestirimi: Bireyler, örgütle ilgili ilk görüşmelerinde özellikle maaş, mevki, hakkaniyetli idare, insancıl yaklaşım gibi beklentilerini karşılama düşüncesindedirler. üre karşı geliştirilecek bağlılık düzeyi de beklentilerin karşılanması ile yakından ilgilidir. ürün buna uygun tavır sergileyerek, beklentilerin karşılanacağına dair düşünce rulmasına imkan vermesi, bireyin ilk görüşmeden itibaren örgüte karşı olumlu yönde lık hissi geliştirmesine olanak tanıyacaktır (Brockner ve Diğerleri, 1992).

eyiş Kestirimi: Kişilerin önceden sergiledikleri yaklaşımlar, farklı zamanda laştıklan bir durumda benzer şekilde davranış sergilemeleri konusunda etkilemektedir. görüşmedeki yaklaşım, her zaman aynı şekilde oluyorsa, sergilenen tüm davranışlar nda pozitif bir bağ kurulabilmelidir (Brockner ve Diğerleri, 1992).

etin Grup-Değer Kestirimi: Örgüt üyesi olmadan önce örgüte karşı bağlılık geliştirmiş olan bireyler, örgütle ilk görüşmede olumsuz hisse kapıldığı zaman duruma lırsa bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları ca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman reaksiyon geliştirmektedirler. un yerine olumlu his oluşturacak tavırla karşılaştıklarında kendilerini değerli hissederek, sahip oldukları tüm düşüncelerin de olumlu yönde gelişmesine şans tanınmış olacaktır (Brockner ve Diğerleri, 1992).

2.2.1.4. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığa tesir eden etmenlerden birisi çalışma hayatındaki mevcut durumdur. ışına hayatındaki koşulların ağır olması, bağlı olunan örgüte karşı olan bağlılığın ına neden olacaktır (Wallace, *1995).* Uygun alternatiflerin olmaması ve farklı iş slarının olumsuz sonuçlanması da çalışanın, bağlı örgüte karşı daha yoğun bağlılık sini sağlayacaktır (Glisson ve Durick, 1988). İşle ilgili tecrübe bağlılığa tesir eden

arasındadır. Çalışanın beklentilerinin, örgüt tarafından karşılanması, bağlılığı ~uuır (Meyer ve Allen, 1991).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

gütse! bağlılık, örgüt için her zaman istenilen nitelikte olamayabilir. Örgüte aşın ğlılık duyan bir çalışan yerine getirmesi gereken vazifelerle ilgili yeterli donanım ve heceriye sahip olamayıp yönetici tarafından dışlanabilirken; oldukça becerikli, gerekli dımarıma fazlasıyla sahip çalışan, farklı yerde iş bulabileceği düşüncesi ile örgüte karşı ğlılık hissetmeyebilir.

Örgüt, çalışanların örgüte düzenli olarak devamlılıklarını sağlamak için her zaman _ yreti sarf etmemektedir. Çalışanın işten ayrılması her örgüte aynı şekilde tesir mıneıı-:tedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu çalışan, kariyerinde iyi ise örgüt, kişinin örgüte karşı hissetmesi için uğraş sarf eder. Bununla birlikte çalışan sayısı fazla, kariyer sahibi ihtiyaç hissetmeyen, örgüte girebilmek için girişimlerde bulunan insan sayısı fazla - gürte, çalışanın örgüte bağlılığını sağlamak için herhangi bir uğraş verilmemektedir. işi genellikle garanti iş *olduğu* için özel sektöre göre tercih edilmektedir. Bundan özel sektör, örgüte yaralı olacak şekilde çalıştırarak eğittiği çalışanın, örgütsel bağlılık esi ve örgütte kalması için tedbirler almaktadır (Başaran, 1982).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, kişinin, örgüte ruhsal olarak lıjlanmasıdır. Düşünürlerin ifadesi, Kelman'ın (1958) *"sosyal etkilenme süreçleri ile ilgi i "ni* temel almaktadır. Kelman, kişilerin üç değişik biçimde tesir altında kaldığını ifade ir. Boyut olarak da ifade edilebilen bu biçimler:

- Uyum ya da değişim,
- Özdeşleşme ya da ilişki,
- İçselleştirme ya da değer uygunluğu'dur.

O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman'ın ifade ettiği şekilde, birey ile örgüt arasında Ian ruhsal bağın uyma, özdeşleşme ve benimsenme isminde üç alternatifi dayalı gurıu *dile* getirmiştir. Dikkat edilmesi gereken nokta, bağın dayanak noktası ve içeriğinin,

bireye farklılık göstererek bireyin kendisine göre bile farklı olabileceğidir. Buna göre uyumla ilişkili bağlılıkta, birey ile örgüt arasında bulunan bağ, bilinen örgüt dışı ödüllere ulaşmak amacıyla, örgüt, aracı olarak kullanılır. Özdeşleştirme ile ilişkili bağlılık, bireyin, örgüte katılıp üye olma isteği ile oluşan bağdır. Benimsenmeyle ilişkili bağlılık, birey ve örgütün değer verdiği şeylerin benzer olması sonucunda oluşan bağdır.

2.2.3.1. Uyum Boyutu

Menfaatler ve edimlere ulaşılınca elde edilen uyum, bilinen ödülü elde edip var olan ortamdan uzaklaşmak için örgütün tesir etmesine fırsat vermektir. Bu süreçte, kişinin yaklaşımı, farklılık gösterebilir (Q'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda, örgüt üyesi olan bazı kişilerin göstermelik olarak, menfaatleri doğrultusunda kuruma bağlı olduğu belirlenmiştir. Bu kişiler, örgüt hedef ve değerlerini benimsememektedirler. Uyumun varlığı süresince, belirli ödülü elde edin ceza almamak için örgüte bağlılık gösterirler. Sembolik olarak duyulan bağlılığa uyum denilmektedir (Brockner ve Diğerleri, 1992). Bağlılığın ilk seviyesi olan uyumda, kişi, çevresindekilerin tesir gücünü, onlardan istediğini alabilmek amacıyla kabul eder. Uyum boyutunda, kademe atlama, maddi kazanç sağlama amacıyla faaliyet gösterilir (Brockner ve Diğerleri, 1992). Örgütsel bağlılık, örgüt aracılığı ile elde edilen ödüle ulaşırken tüketilen giderle ilgilidir. Örgüt içerisinde verilen ödüllerin eşit olarak dağıtılmaması, tatmin olmama durumunu ortaya çıkarmaktadır. Fayda sağlayan örgüt içerisinde, çalışanlardan birinin tatmin olmama durumu yaşaması, ödül elde ederken tüketilen giderle münasebet ve ödül dağılımı ile ilgili eşitlikten yoksun kalma durumuna neden olur (Hrebiniak ve Alutto, 1972). Bu durumda örgüt içerisindeki uyum, bağlılığın aracı olarak kullanılmasından dolayı, örgütte maddiyatla ilgili denetim mekanizmasının yoğunlaşmasına sebep olur (Wiener, 1982).

2.2.3.2. Özdeşleşme Boyutu

Kelman'a göre birey, örgüt içerisinde mutlu olunca örgütle bağını koparmadan, bağlantıyı devam ettirmek ister. Örgüt üyesi olduğu için mutlu olan birey, örgüte karşı bağlılık hissederek, örgütün beğenilerine özen göstererek, örgüt faaliyetlerini yerine getirmeye çalışır (Q'Reilly ve Chatman, 1986). Çalışan için öncelikli olan, örgütle ilgili edimde bulunarak, bağlılığın yoğunluğunu artırmaktır. Bağlılığın sebebi, örgüt üyelerinin

gili belirlenen hedeflerini benimseme ve hedefleri belirleyen kişilere destek olma cıtabilir (Brockner ve Diğerleri, 1992).

İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, davranışın tesir etmesi sonucunda tesirin kabullenilmesi ile oluşur. Kişinin yaklaşımlarla kendi beğenileri aynı olur. Buna göre örgütle kişinin beğeni ve değerleri benzerlik göstermektedir (Q'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel kültür içeriğinde yer alan başlıca ögenin değerler olduğu belirlenmiştir. Değer ve tercihler, örgüt değerleri ve tercihleri ile benzer olduğu zaman, çalışanların mutluluklarının daha fazla olup, örgüt içerisindeki faaliyetlerini gönüllü olarak daha yoğun şekilde devam ettirdiği belirlenmiştir (Chatman, 1991). Balay, (2000), örgüt tarafından en fazla istenen bağlılık boyutunun içselleştirme olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın başarım düzeyine pozitif yönde tesir ettiği belirlenmiştir. Değişik kültür ve ülkelerde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Chen ve Francesco, 2003)

Örgüte karşı hissedilen bağlılık hissinin, çalışanın eylemlerine tesir etmesi sonucunda ortaya çıkacak dört eylem görülebilmektedir (Balcı, 2003)

1- Kişinin, kendisini örgüt hedef ve beğenilerine vakfetmesi sonucunda örgüte ait tüm faaliyetlere etken biçimde katılmaktadırlar.

2- Kendini örgüte vakfeden çalışanlar, yoğun bir arzu ile örgüt içerisinde kalarak, örgütün belirlenen hedefleri elde etme sürecinde yardımcı olmak isterler.

3- Çalışılan örgütten çıkma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve zıt bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

4- Yapılan işle ilgili hissedilen tatminin, ilk başlarda işi bırakma ile alakalı olduğuna inanılırdı. Ancak zaman içerisinde hissedilen bağlılığın, işi bırakma konusunda karar ~ tatmin hissinden daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı, üyelerin vazifenin yerine getirilme sürecinde verilen uğraşın çoğalması, birbiri ile benzer eylemlerin görülme sıklığı sonucunda işten ayrılma, mesai arkadaşları ile bağdaşım kuramama, göreve geç gitme gibi eylemlerde düşüş olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanlardan çok örgütler için anlam ifade etmektedir (Atalay, 201 0).

Bağlılık, yaklaşım olarak isteklendirme, başarım, işe gelip gelmeme ve iş değişimi ile ilişkilidir. Örgütsel olarak ise okulun boyutları, cinsiyet, geçmişten o ana kadar ilgili görevde geçirilen süre, tecrübe ve yaş ile sınırlandırılmıştır. Bireysel ve örgütsel etkenler, okul kültürü içerisinde ayn başlıklar halinde yer almaktadır (Shaw ve Reyes, 1992).

Öğretmenin okul içindeki bağlılığı, çalışma koşullarına bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışmaya bağlı vasıflar, yetenek şekilleri, vazifenin gerektirdiği roller, vazifenin içeriği, İngilizce çalışabilme, yapılan faaliyetlerle ilgili öğrenciler tarafından yapılan geri bildirimdir (Firestone ve Pennell, 1993).

Rosenholtz ve Simpson (1990)'a göre öğretmenin okula bağlılığına tesir eden altı etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin, örgütsel değişkenlere etkileri, kariyer adımlarında onların örgütsel yaşamlarına özgü periyotlarında büyük etki yapması beklenmektedir. Bu örgütsel etkenler şunlardır:

1- **Başlıca vazifeler:** Öğretmenin başlıca görevi, öğrencinin kişisel gelişmesini sekillendirerek, onu bilgilendirme amacıyla, doğrudan öğrencinin hayatına karışmaktır. Tecrübeli öğretmenlerin sergilediği bağlılık, örgütün koşullarıyla başlıca vazifeler, öğretmenin öğrenci hayatında daha tesirli olmasını zorunlu kılabilir (Rosenholtz ve Simpson,1990).

2-**Performans etkililiği:** Okul içerisinde mevcut sorunları görüp çözebilme düşüncesinin gelişmesi, okul içinde tercihlerini belirleyerek onlarla eş biçimli hareket etme isteği oluşması, kişinin performans etkililiğidir. Etkililik fazla ise, çalışanlar örgüte karşı bağlılıklarını yoğun olarak *hissederler. Başarım düzeyinin seviyesi, ulaşılmak istenen hedefler için tesirli ve* güdüleyicidir (Rosenholtz ve Simpson, 1990).

3- Ödüller: Çalışanlar, uğraşlarının karşılığı olarak ödül alma isteği içerisindedirler. Ödül olmadığı zaman örgütü bırakma, işe düzenli gelmeme davranışlarına yol açan sıkıntı gibi hisler duymaya başlarlar. Bu durum öğretmen için farklı bir boyutta gerekmektedir. Onlar, olumlu dönüt alamadığından hatta hiç dönüt alınamamasından dolayı sıkıntı duyup mutsuz olurlar. Bundan dolayı okul içerisinde öğretmenlerle ilgili başarım düzeyi belirlenirken elde edilen sonuçlar kesin doğru olamayabilir (Rosenholtz ve Simpson,1990).

4- Özerkliği ve Takdiri: Vazifeleri yapma sonucu alınan övgü, çalışma ortamında kişiyi serbest bırakıp, özgür kılar. Bu şekilde öğretmen, öğrencilerine aktaracağı konuları özgür iradesi ile şekillendirerek belirler. Öğretmene özgür irade ile hareket etme şansı verildiği zaman kişisel tecrübe ve bilgi birikimlerini okul ortamına yansıtarak, öğrencileri için kendilerince en iyiyi yapma şansına erişirler (Rosenholtz ve Simpson,1990).

5- Eğitim Fırsatları: Okul içerisinde öğretmenin kendini eğitme olanağının yaratılması, öğretmenin, okula olan bağlılığının çoğalmasına neden olur. Aksi bir uygulama, kişinin kendini eğitmesinin engellenmesi, bağlılığını azaltmaktadır. Çalışanlar arasında yapılabilecek kişisel sohbetler, öğretmenlerin kendilerini eğitmeleri için olanak tanır. Alanında uzman kişilerle yapılan sohbet sırasında edinilen bilgiler, başarım düzeyini de etkiler. Okul ortamında öğretmenin başarım düzeyini artırmak, vazifesini anlamlı kılmak, öğretmenin kendini okul için faydalı hissetmesini sağlamak, kendini geliştirmesi için okul hedeflerinde anlamsız, amaçsız ve gereksiz olan maddelerin çıkarılması gerekmektedir (Rosenholtz ve Simpson,1990).

6- Öğrenci Davranışlarına Okul Yönetimi: Okul içerisinde öğretmenden beklenen, vazifesine sınırlar koymak yerine kendini vazifesine adamasıdır. Zamanının büyük kısmını eğitim öğretim faaliyetlerine ayırmak yerine okul içerisindeki diğer faaliyetlere yönelmek. Tersi bir uygulama ile mevcut kaynak anlamlı olabilir. Okullarda, yönetici ve öğretmenler tarafından belirlenen okul kuralları, öğrenciler tarafından sergilenen aksi tavırlara karşı alınabilecek önlemleri de içermektedir. Kurallar aracılığı ile öğretmenlerin

düzeyi düşürülerek, eğitime yönelik etkinliklerde aktif olmaları sağlanmaktadır (Rosenholtz ve Simpson,1990).

Okul içerisinde öğrenci başarısı, öğretmenin, okula karşı geliştirdiği bağlılıkla ilgilidir. Öğrenci başarısı arttıkça öğretmenin bağlılığı da artış göstermektedir. Öğrenciler, öğretmenlerinin, vazifeleri ile yeterli düzeyde algılanışı, isteklerin oranı ve örgütsel bağlılığına karşılık vermiştir (Kushman, 1992). Öğrenci başarısında olabilecek düşüşler, öğretmenin bağlılığında da yaşanabilmektedir (Firestone ve Pennel, 1993).

Öğretmenin görevine yaklaşımı, bağlılığa tesir eden etkenlerdendir. Kushman (1992), etkeninin öğretmenleri, müfredat uygulaması ve öğretim sürecinde ortak çalışmaya yöneltti~imesinde kendi kendilerini idare edebilen, öğretmenler için uygun dönüşümcü liderlik modeli görevlerini yerine getiren, okulun sağladığı gelişim imkanlarından yararlanan, kendini eğiterek geliştirmeye önem veren öğretmenlerin nitelikleri artarak, eğitime yönelik değer yargıları da değişecektir. Bu sayede okula karşı geliştirilen bağlılık da artacaktır. Bu etkenler yerine öğrencilerin başarı olması, öğrenciler aracılığıyla elde edilen ödüllerin varlığı, bağlılığın azalmasına sebebiyet verebilir.

2.2.~. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık

Örgüt, ortak özelliklere sahip elemanların bir araya gelerek oluşturduğu yapıdır. ~ örgütü oluşturan elemanların hedef ve beğenileri aynı olmamaktadır. Farklı hedef ve ~ilere sahip bunun yanında ortak özellikleri de barındıran elemanların bir araya gelerek ~wduğu birleşim, örgüt içerisinde yer alabilir. Çok boyutlu bağlılık, değişikliğe uğramış örgüt içerisinde bir bütünü oluşturamayacağını ifade etmektedir. Okul gibi bir hedef içerisinde yer alan yönetici, öğretmen, öğrenci, okul çalışanı, vazifeler gibi elemanların, (Celep. 2000). ve beğenileri birbirinden farklılık göstererek zaman zaman birbirine ters düşebilir p. Reichers (1985), çoklu bağlılığı, bireyin hissettiği bağlılık hissinin, diğer bireylerinkinden değişik olduğu şeklinde ifade etmektedir. Bundan dolayı, herhangi bir örgüte karşı geliştirdiği bağlılık örgütün Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, personele karşı gösterilen sıcak ve samimi tutum sonucu oluşmuşken; başka birinin bağlılığı, nitelikli mahsulü müşterilerin cazip bir bedelle elde etmesine bağlı olarak oluşabilmektedir.

!r,şanm

ldırma (mobbing) olgusunun birinci değişmez özelliği iş yerinde gerçekleşmesidir. eylemin, muhakkak iş yerinde geçtiği belirtilmelidir. Yıldırma ifadesi sırasında taciz, fiziksel bir taciz olmayıp hedef alınan kişiye karşı küçültücü, aşağılayıcı. yok dışlayıcı, iğneleyici sözlerle veya bu çeşit imalı davranışlarla sergilenen, bir diğer şının ilk adımda psikolojisinin bozulmasını hedefleyen tacizdir. Psikolojik udarm ardından somatik rahatsızlıkların ortaya çıkması da kaçınılmazdır. Bu nedenle avramı kapsamında ifade edilen eylemin yerine kullanılması en uygun sözcük "psikolojik taciz'dir (Tınaz, 2008).

Fiziksel saldırı gibi tek bir ciddi olay da duygusal taciz veya kötü muamele olarak irilmesine rağmen; tamın olarak yıldırma tekrarlanan olumsuz davranışlara atına . Bu nedenle duygusal tacizin en belirgin özelliği, maruz kalan kişi tarafından algılanan saldırgan davranışların tekrarlanması ve ısrarla devam etmesidir ve Raknes, 1997).

Yıldırma kavramı öncelikle İskandinav ülkelerinde, Almanca konuşulan ülkelerde, da ve bazı Akdeniz ülkelerinde kullanılırken, zorbalık (bullying) çoğunlukla İngilizce ülkelerde kullanılmaktadır (Einarsen, 2000; Ertüreten, 2008). Bazı araştırmacılar rimler arasındaki ince farklılıklara da değinirler. Yıldırmadan söz edildiğinde akla ık (bullying) olaylarındaki gibi fiziksel bir şiddet gelmemelidir. Yıldırmada fiziksel duygusal saldırganlık veya duygusal taciz eylemleri bulunmaktadır. Yıldırma şiarı iş yerindeki cinsel olmayan tacizleri içerirken; zorbalık (bullying) ise fiziksel rganlık ve tehdit içerir ve genellikle okul gruplarındaki çatışmalarda kullanılmaktadır. lık (bullying) daha çok kaba davranış ve sözler olarak uygulanırken; yıldırma (mobbing) ür küçük düşürücü, incitici tutum ve davranışları kapsar ve psikolojik ve duygusal şiddeti etmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Leymann, 1996; Zapt 1999; Tınaz, 2006; Davenport ve diğ., 2003).

Leymann (1996) yıldırma davranışlarının aslında günlük hayatta çok sık rastlanır olduğuna dikkat çekmiştir. Ancak bilimsel literatürde yıldırma kavramı düşmanca ve saldırgan davranışlar içeren spesifik bir duruma işaret etmektedir. Yıldırma şiddetin incelikli itilmiş şekli olarak daha çok psiko-sosyal yönleriyle dikkat çekmektedir (Bayrak Kök,

Yıldırma, şiddetin soyut biçimi olarak ele alınabilir ve fiziki şiddetten daha tehlikelidir (Paksoy, 2007).

Matthiesen ve arkadaşları (2010), yıldırmayı işyerinde kişi ya da kişilerin maruz kaldıkları bilinçli ya da bilinçsiz her türlü davranış olarak tanımlamaktadır. Hogh ve Ortega'ya (2010) göre ise yıldırma, bireyin istenmeyen. olumsuz ve genelde duygusal ve ruhsal Ye sağlığa zarar verebilecek davranışlarla tekrar tekrar yüz yüze kalması durumudur. Yıldırma, doğrudan bir çalışana yönelik, bir ya da birden fazla kişi tarafından sistemli ve uzun süreli, sonuçları psikolojik ve fizyolojik zararlara sebep olabilecek bir davranış biçimidir (Browne ve Smith, 2008). Yıldırma, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlardır (Mikkelsen ve Einarsen 2002).

Leymann'a göre yıldırma, bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi veya kişilere, sistematik biçimde düşmanca ve etik dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddettir (Aktaş Davenport ve diğ. 2003). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi yıldırma kavramı çalışma hayatının başladığı günden beri var olan fakat tanımı konusunda ortak bir sonuca ulaşılmayan bir kavramdır. Bununla birlikte işyerinde yıldırmaya maruz kalan bazı insanlar, bunu işyerinde meydana gelen rutin anlaşmazlıklar veya günlük sorunlar olarak kabul etmektedirler. Bu da araştırmaları yanıltmakta ve teşhisin konulmasını zorlaştırmaktadır (Ertürk, 2005). Ayrıca Tınaz (2006), Türkiye'de yıldırmanın bilinmemesini, insanların ne yaşadığırnn farkında olmamasına bağlamakta ve bunu yıldırmayla mücadelede en önemli husursun, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları ve nihayet tüm toplum tarafından önemsenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Matthiesen ve arkadaşları (2010), örgütlerde yaşanan yıldırmamn, işyerindeki çalışanlarda aşağılanma duygusu uyandırdığı, çalışanların performansını düşürdüğü ve bu performansın da çalışma koşullarım olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Yıldırmayı oluşturan davranışlar bireye karşı alenen saldırganlık ve düşmanca tutumlardan bireyin arkasından söylenti yayma ve onu dışlamaya kadar uzanan çeşitli şekillerde ortaya çıkabildiği için ortak bir tanımın ortaya çıkması zorlaşmaktadır. Bu nedenle birçok davranış şekli yıldırmayı akla getirebilmektedir. Bunlar; yapıcı olmayan eleştirel yaklaşım, gözdağı verme,

diğer çalışanların içinde dalga geçme, karşılanması zor taleplerde bulunma, gerekli bilginin saklanması, kişi hakkında söylenti yayma ve dedikodu yapma, konularında kişiye engeller koyma, sorumluluklarının kısıtlanması, statünün kişinin diğerleri tarafından dışlanması gibi davranış şekilleridir. Yıldırma ternaslan, tehditkar fiziksel hareketler, öfkeli sözler sarf etme, düşmanca me ve mağdur hakkında yalan yanlış söylentiler yayma şeklinde ortaya dir (Keashly, 1998).

lı.,mann. 45 ayn yıldırma davranışı tanımlamış ve bunları davranışın özelliğine göre lamıştır. Her yıldırma durumunda bunların hepsinin bulunması şart değildir. ipolojisine göre yıldırma davranışları aşağıdaki kategorilere ayrılmaktadır 996; Zaph ve diğ., 1996; Davenport ve diğ., 2003).

termeyi ***ve iletişimi etkilemek:***

Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar; sözünüz sürekli kesilir; nız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar; ağırılır ve yüksek sesle azarlanırsmız; yaptığınız iş sürekli eleştirilir; özel ürekli eleştirilir; telefonla rahatsız edilirsiniz; sözlü tehditler alırsınız; yazılı gönderilir; jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir; imalar yoluyla ilişki reddedilir.

ilişkilere saldırılar:

Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar; kimseyle konuşamazsınız. başkalarına z engellenir; size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir; meslektaşlarınızın sizinle ası yasaklanır; sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

ıtibarınıza saldırılar:

İnsanlar arkanızdan kötü konuşur; asılsız söylentiler miada dolaşır; gülünç durumlara ülürsünüz; akıl hastasıymışsınız gibi davranılır; psikolojik değerlendirme/inceleme eniz için size baskı yapılır; bir özrünüzle alay edilir; sizi gülünç durumuna düşürmek yürüyüşünüz, jestleriniz veya sesiniz taklit edilir; dini veya siyasi görünüşünüzle alay ir: özel yaşamınızla alay edilir; milliyetinizle alay edilir; özgüveninizi olumsuz etkileyen

a zorlanırsınız; çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır; kararlarınız anır; alçaltıcı isimlerle anılırsınız; cinsel imalarda bulunulur.

kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar:

için hiçbir özel görev yoktur; size verilen işler geri alınır, kendinize yeni iş alanı ınız; sürdürmeniz için anlamsız, sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren isiniz sürekli değiştirilir; özgüveninizi etkileyecek, itibarınızı düşürecek şekilde, **İnirizin** dışındaki isleri yapmanız istenir; size mali yük getirecek genel zararlara sebep eviniz ya da işyerinize zarar verilir.

sağlığına doğrudan saldırılar:

iksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız; fiziksel şiddet tehditleri yapılır; orkutmak için hafif şiddet uygulanır; fiziksel zarar verilir; doğrudan cinsel tacizde . Hoel ve arkadaşları (1999) ise yıldırmayı aşağıdaki kategorilere ayırmaktadırlar:

leki statüye yönelik tehditler: Fikirleri küçümsemek, başkalarının önünde küçük gösterdiği çabanın yetersizliğine yönelik suçlamalar.

şiliğe yönelik tehditler: İsim takmak, hakaret, yıldırma.

lasyon: Önüne çıkabilecek fırsatları engellemek, fiziksel ve sosyal izolasyon, bilgi

sırı iş yükü: Baskı altında iş yaptırmak, işin bitirilmesi istenen imkansız tarihler, işi i engelleyen gereksiz aksatmalar.

stikrarsızlık. Yapılması istenen anlamsız işler, sorum!ulukların geri alınması, sız olunması için kurulan tuzaklar.

Bu davranışlar sürekli olarak ve değişik şekillerde sistemli bir şekilde yapıldığında ya neden olmaktadır. Leymann'a göre bireye yönelmiş olumsuz davranışların a kapsamında değerlendirilebilmesi için haftada en az bir kez gerçekleşmesi, en az 6 yunca süregelmesi, belirli bir hedefe yönelik olması ve yıldırma davranışına maruz kalan run durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Solmuş, 2005).

Örgütlerde yaşananların yıldırma olarak kabul görmesi için, olumsuz davranışın mağduru kendini savunmada sıkıntıya düşürecek kadar etkilemesi gerektiği üzerinde araştırmacılar hemfikirdirler (Zapf ve Einarsen, 2001). Yıldırma davranışlarına başvuran bireyler, amaçlarına varmada uyguladıkları davranışların daha da etkili olabilmesi için başkalarını da benzer davranışlar sergilemeye ikna ederek veya korkutarak bunların desteğini alırlar. Böylece kurban birden fazla kişinin yıldırıcı davranışına maruz kalmış olur (Ertürk, 2011).

Bu tür davranışların tekrar edilme sıklığı, güç farklılıklarından dolayı davranışa maruz kalmaktan kaçınamama, mağdurun taciz edenin niyetine karşı yaklaşımları da en az eylemin kendisi kadar birey için rahatsızlık verici olmaktadır. Benzer şekilde bireyin sosyal, psikolojik ve ekonomik şartlan gibi kişisel etkenleri de mağdurun söz konusu durumla baş edebilmesini ve kendini savunmasını daha zor hale getirebilmektedir (Einarsen ve diğ., 1994).

İş yerinde yaşanan yıldırma eylemlerinin başka bir özelliği de saldırgan ve mağdur pozisyonundaki çalışanların güçlerinin eşit olmamasıdır. Aslında yıldırma eylemleri bir çeşit çatışma olarak eşit güçler arasında patlak verir, ancak çeşitli sebeplerle süreç ilerledikçe bu güç dengesi bozulur. İki taraf arasındaki güç dengesinin bozulmaması durumunda saldırıya uğrayan çalışan, saldırıyı gerçekleştiren kişi ile baş etme yollarını bulur ve bu iki kişi arasında yaşanan anlar yıldırma değil çatışma adını alır (Einarsen, 2000). Yıldırma davranışının fark edilebilir beş temel özelliği vardır (Vartia, 2003; Einarsen, 2000). Bunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

- Yıldırma belli bir zaman periyodunda ve düşmanca davranışların düzenli olarak uygulanmasından oluşur.
- Mağdur ile uygulayan arasında güç eşitsizliği söz konusudur.
- İki kişi arasında, tek kişiyle grup arasında veya gruplar ta~afından kişilere uygulanır.
- Düşmanca davranışların belli bir stratejiyle bilerek ve istenerek uygulanmasıdır.
- Yıldırma süreci fiziksel ve cinsel saldırıları içermemektedir.

2.3.1. Yıldırma Süreci

Yıldırma davranışlarının, kurban üzerinde bırakacağı etkiler kişiler arasında farklılık gösterir. Bu farklılıklar kişilik değerleri, yargıları, inançları, yetişme tarzı ve cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerden kaynaklanabilir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002). Bunun yanında bu etkilerin tam olarak ölçülmesi metodolojik yönden oldukça zordur. Aynı zamanda bu etkileri kesin çizgilerle birbirinden ayırmak da zordur. Ancak Davenport ve arkadaşları (2003), ampirik bir ölçek kullanmadan, görüştükleri kişiler üzerindeki değişik etkilerine bakarak, yıldırma davranışlarını birinci, ikinci ve üçüncü olarak, üç derecede tanımlamışlardır:

- Birinci derecede yıldırma: Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçar ya da aynı işyerinde ya da farklı bir işyerinde tamamen rehabilite edilir.
- İkinci derecede yıldırma: Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işgücüne geri dönmekte zorlanır.
- Üçüncü derecede yıldırma: Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Yalnızca çok özel bir tedavi uygulamasının yararı olabilir. Leymann ise yıldırmanın ortaya çıkışında beş aşama belirlemiştir (Leymann, 1996):

1. Aşama: Kritik bir olayla, bir anlaşmazlık ile karakterize edilir. Henüz yıldırma değildir. Fakat yıldırma davranışına dönüşebilir. Bu aşama, yıldırmayı oluşturmaya yönelik her hangi bir çatışmanın nasıl geliştiği çoğunlukla tam olarak bilinememektedir.

2. Aşama: Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, yıldırma dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir. Bu davranışlar, zaman içerisinde Şekil değiştirerek kişiyi, grup içerisinde yalnız bırakıp cezalandırmaya yönelik saldırgan eylemlere dönüşebilir. Saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların başlaması, yıldırma dinamiklerinin harekete seçtiğini gösterir.

3. Aşama: Yönetim ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer. Bu aşamada bireyin çalışma arkadaşları ve yönetim, bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açılımlar üretmeye başlarlar. Bu aşamada yönetim, özellikle üzerinde

çalışma ortamının psiko-sosyal durumunun kontrolü sorumluluğunu reddederek yıldırma süreci içerisindeki yerini alır ve döngüye katılır (Tınaz, 2006).

Bu aşama önemlidir, çünkü kurbanlar zor veya akıl hastası olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı bu negatif döngüyü hızlandırır. Hemen her zaman bunun sonunda işten çıkarılma veya zorunlu istifa vardır. Bu aşamada yıldırma mağduru, yıldırma nedeniyle yaşadığı sorunları çözebilmek için tıbbi yardım almaya çalıştığında, işyerindeki diğer çalışanların da bu durumdan haberdar olmalarıyla yıldırma mağduru hakkında yanlış değerlendirmeler yapılmaya başlanır. Böylece kişi hak etmediği halde "zor insan, paranoyak kişilik bozukluğu, akıl hastası" olarak damgalanır. Buna yönetimin yargısıyla birlikte, yıldırma olgusu hakkında yeteri kadar bilgisi olmayan sağlık uzmanlarının yanlış tanıları eklenirse, yıldırma döngüsü daha negatif döngü hızlanır. Çalışanın aldığı destek ve yardımlarla yeniden işine dönmesi sağlanmalıkken, genelde uzun süreli hastalık izinleri ile çalışma yaşamından uzaklaştırılması yolu tercih edilir (Yavuz, 2007).

İşine son verilme. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Olaydan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta kronikleşir. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka yardım almasını gerektirmektedir. Tınaz'a (2003) göre, yıldırma sürecinde kurban üstesinden gelinemeyecek bir iş yüküyle baş başa bırakılır ve kurbanın yaptığı iş sürekli olarak eleştirilir. Kurban, örgütsel destekten yoksun bırakılır ve ciddi bir Şekilde kendine olan güvenini kaybeder. Cernaloğlu'na (2007) göre, bir durumun yıldırma sayılabilmesi için olumsuz davranışların en az altı aydan beri devam ediyor olması gerekmektedir.

2.3.2. Yıldırma Tipleri

Vandekerckho ve Commers (2003) eylemin çizdiği yöne göre, yıldırma eylemlerini kendi içinde üç ayrı tipe ayırmışlardır. Bunlar; aşağı doğru yıldırma eylemleri, yatay yıldırma eylemleri ve yukarı doğru yıldırma eylemleridir.

(1)Yöneticiden yönetilene doğru yapılan yıldırma uygulamalarına aşağı doğru yıldırma,

(2) yöneti\enden yöneticiye doğru yapüan yı\c\mna uygu\ama\arına yukarı c\oğ\ \)\\c\uma,

aynı statüye sahip çalışanlar arasında meydana gelen yıldırma eylemlerine de yatay yıldırma olarak nitelendirilmektedir.

2.3.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Yıldırma

Bir yöneticinin aynı örgüt içinde ve kendi yönetiminde bulunan bir kişiye yıldırma eylemleri uygulamasıdır (Vandekerckho ve Commers, 2003). Örneğin; aynı okulda görev yapan bir okul müdürünün, herhangi bir nedenden dolayı bir öğretmene ya da müdür yardımcısına uyguladığı yıldınnadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008) .

Aşağıya doğru yıldırma, günümüz örgütleri içinde en yaygın türüdür ve üst tarafından astı kasten ve sürekli bir şekilde fiziksel ve psikolojik zarar verilmesi olarak açıklanır (Vandekerchove ve Commers, 2003). Yıldırma uygulayan kişi mağdura göre daha üst konumdadır. Bu yıldırma türünde çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulandığı görülür. Psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda mağdur rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış saldırgan bireyin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Dikey yıldırmanın en yaygın ve en bilinen nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir (Tınaz,2008).

Aşağı doğru yıldırma, ABD'de, toplam yıldırma eylemleri içinde % 81 (Vandekerckhove ve Commers 2003), Almanya, Avusturya ve İngiltere'de yapılan çalışmalarda bu oranın % 70 ile % 80 arasında olduğu ve üstleri tarafından yıldırmaya uğrayanların daha fazla zarar gördüğü belirtilmektedir (Einarsen, 1999). Türkiye'de yapılan [illegible]rmada ise (Ertürk, 2-005; Cemaloğlu, 2007a, Cemaloğlu, 2007b; Cemaloğlu ve [illegible] 2007; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Kılınç, 2009; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Sağlam [illegible], 2008) öğretmenlerin çok fazla yıldırmaya maruz kaldıkları ve meydana gelen yıldırma eylemlerinin de yarıdan fazlasının okul yöneticilerinin kendi emri altında çalışanlarına yönelik (aşağı doğru yıldırma) olduğu belirlenmiştir.

2.3.2.2. Eşdeğerler Arasında Yıldırma

Aynı statüye sahip ve aynı örgüt içinde çalışanlar arası meydana gelen yıldırma eylemleridir (Vandekerckho ve Commers, 2003). Örneğin, aynı okulda görev yapan iki

ya iki müdür yardımcısından birinin diğerine uyguladığı yıldırmayı ifade eder Ye Ertürk, 2008). Yatay yıldırmanın gelişmesinde mağdurun gurubun diğer farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynar. Yatay yıldırmanın çeşitli ında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir 2008).

ve Veldhoven (200 I) tarafından yapılan araştırmada yıldırma eylemlerinin ...mlarında sıklıkla yaşandığı ve bu yıldırma eylemlerinin %37,3'ünün çalışanlar ay yıldırma) meydana geldiği ortaya çıkarılmıştır. Alan yazında öğretmenlerin, lerinden sonra en çok meslektaşları tarafından yıldırıldıklan belirtilmektedir Wagner, 2001).

...ğıdan Yukarıya Doğru Yıldırma

veya birkaç çalışanın kendilerinden daha üst bir statüye sahip bir çalışana yıldırma ygulamasıdır (Vandekerckho ve Commers, 2003). Örneğin, aynı okulda çalışan bir öğretmenin, okul müdürüne veya müdür yardımcısına uyguladığı yıldırmadır u ve Ertürk, 2008).

yerinde düşey yıldırma bir amirin yetkisi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği rtaya çıkar. Yıldırma uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor ...ürmek maksadıyla, yıldırmanın en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, e stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü ılsız söylentiler çıkarırlar. Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve endini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz. Bu türünün örneğine az rastlanmaktadır (Tınaz, 2008). Yıldırmanın her üç yönü de, geliş bakımından aynı öneme sahiptir. Çünkü yıldırmanın yönü ne olursa olsun yıldırma, kurbanın stres yaşamasına ve örgüt içinde bir huzursuzluğa neden r. Ancak, aşağı doğru yıldırmanın, iş ve örgütlerde kurbanın üzerinde bıraktığı e örgüte verdiği zararlar bakımından, bilim çevrelerince özel bir yere sahip olduğu ektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008)

Nedenleri

kuruluşlarda, psikolojik yıldırma davranışları tesadüfü olarak ortaya
sikolojik yıldırma davranışı, belli bir nedene veya nedenlere bağlı olarak
tedir. Yıldırma davranışının nedenlerini ayrıntılı biçimde ortaya koyan bir
omamaktadır. Bu davranışının nedenini ortaya koyacak tek bir yöntemde söz
Çünkü yıldırma birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya
Yıldırmanın nedenlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye
mümkündür.

anın Nedeni Olarak Çalışanlar

kültürel, ahlaki ve maddi nedenlerden kaynaklanabilir. Bireyler kendi
yetersizliklerini, başkalarını çekiştirerek, davranışlarına, kendilerine göre
yerek gidermeye çalışır. Bu durum dedikodu denilen ve genellikle yanlı ve
an içeren bir yanlış iletişim tarzını geliştirir (Pehlivan, 1993). Bu tip bir
sit bir yıldırma eylemidir.

araştırmacılar, yıldırmaya maruz kalan kişilerle yaptıkları görüşmelerden,
snai kişiler oldukları sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedir. Bunlar, duygusal
sek olan; kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde,
en kişilerdir. Genellikle, ilkeli, mantıklı, muhakeme yapabilen ve başkaları
önlendirilen değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir (Davenport ve diğ.

yazında, yıldırma eylemlerine uğrayan kurbanların, parlak bir akademik
olması, mağdurun göz alıcı güzellikte olması, üstün bir duygusal zekaya sahip
iğerlerinc göre daha genç veya yaşlı olması (Çobanoglu, 2005), kıskançlık, iş
ndaki farklılıklar, saldırganın kendi eksiklerini örtbas etme çabası (Leymann,
ağdurun ve saldırganın bazı kişisel bozuklukları yıldırma eylemlerinin sebebi olarak
ektedir.

"ıldırrnanm algılanan bireysel nedenleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır; (1) saldırganın
-ik özelliği, (2) saldırganın mağdurun niteliklerini çekememesi, (3) saldırganın

olmaması (Einarsen, 1999), (4) kendine bir kurban seçen saldırganın, ileyerek, onları seçtiği kişiye karşı kışkırtması, (5) mağdurun örgüt içinde olması, (6) mağdurun gruptaki kurallara uymaması, (7) mağdurun ortalamadan yüksek olması, (8) mağdurun gruptakilerden farklı olması, (9) aşağılamadan hoşlanma, (11) mağdurun özel hayatının diğerlerinden farklı ğdurun cinsiyeti, (13) mağdurun fiziksel engeli, (14) mağdurun görünüşü, (15) ormansının ortalamadan düşük olması, (16) mağdurun milliyeti (Zapf, 1999:), ilenin diğerlerine göre parlak bir kariyerinin olması (18) (Çobanoglu, 2005).

port ve arkadaşları (2003) tarafından, görüşme yaptıkları kişilerin ortak çalıştıkları yere bağlı ve yaptıkları işle özdeşleşmiş olan kişiler olduğu Onların düşüncesine göre, bu kişiler ürettikleri yeni fikirlerin diğerlerini rahatsız niyle yıldırma davranışlarının hedefi olmakta ve yüksek mevkilere tehdit için seçilmektedirler. Yıldırmanın diğer nedenleri arasında; grup kurallarını ye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve kiştirmek yer almaktadır (Davenport ve diğ., 2003):

Grup Kurallarını Kabul Etmeye Zorlamak: Dürtüleri ile hareket eden insanlar belirli trafında birlesen gruplar kurmak isterler çünkü böylelikle güçlü olacaklarına Buna göre gruba uymayanların grubu terk etmeleri gerekmektedir.

Düşmanlıktan Hoşlanmak: Psikolojik taciz yapan kişiler kurum hiyerarşisinin unduklarından bağımsız bir bicimde hoşlanmadıkları kişilerden kurtulmak için psikolojik taciz yaparlar.

Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı: Bazı sadist ruhlu psikolojik taciz saldırganları, irilerinden kurtulmak olmasa da insanlara yaptıkları eziyetten haz alırlar.

Önyargıları Pekiştirmek: Bazı insanlar belirli sosyal, ırksal veya etnik grup üyesi olan ikolojik taciz yapabilirler. Yıldırma uygulayıcısını yıldırmaya yönelten nedenlerin duygusal zekadan yoksun olma, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani değerlerden uzak olmak gibi etkenler gösterilebilir. Ayrıca, çok zor elde ettiği işini ve i kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmamız gerekir (Çobanoğlu, 2005).

Örgütlerde psikolojik yıldırma olayında saldırgan tarafın da kişiliği etkilidir. Örgütte, ygı ve sosyal statü elde etmek ya da örgütsel bir değişim karşısında mevcut durumunu

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 LEFKOŞA

kendi yetenek ve becerilerini kullanmak yerine, hedef aldığı kişileri taciz kişiliğinin diğer yönlerini öne çıkarmaya çalışır. Mağdurun kişiliğine ve mesleki yönelttiği lekeleyici ve aşağılayıcı davranışlarla kendisinin yüceldiğini; böylece sağlamlaştırarak gücünü arttırdığını düşünür. Aslında davranışlarının çoğu aşırı korkak, nevrotik ve iktidar açlığı gibi özelliklere dayanmaktadır (Özen, 2007).

2.3.2. Yıldırmanın Nedeni Olarak Örgüt

Khalib ve Ngan (2006), örgütte var olan yarış ortamına dikkat çekmiş ve bunun örgüt üyelerinin kıskançlık ve haset duygularını körükleyerek örgütte düşmanca bir iklim oluşmasına neden olacağını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, birçok durumda yıldırma yapan konumda olan yöneticilerin yönetim becerisinden yoksun oluşu, örgüt içinde aşırı otokratik ve katı hiyerarşik bir yapılanmanın varlığı, örgütsel ve sosyal değişiklikler, iş güvensizliği, örgütün daralması, genişlemesi ve özelleşmesi örgüt kaynaklı diğer yıldırma nedenleridir (Akt: Kılınç, 2009).

Yapılan araştırmalarda yıldırmanın büyük ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde daha sık görüldüğü bu tarz örgütlerde yıldırma uygulayıcılarına daha sık rastlandığı ifade edilmektedir. Ayrıca çok otoriter liderlik Şeklinin, zayıf ya da laissez-faire tarzı liderliğin yıldırma ile bağlantılı olduğu saptanmıştır (Salin, 2005).

Leymann (1996) ise yıldırma durumlarına yol açan örgütsel bağlam ile alakalı dört etken önermektedir. Bunlar:

(1) iş düzenindeki yetersizlik,
(2) liderlik davranışlarındaki yetersizlik
(3) kurbanın sosyal pozisyonu ve
(4) bölümdeki moral standartların düşüklüğüdür.

Demir ve Çavuş'un (2009) yaptığı araştırmada iş görenlerin stresli iş ortamından kaynaklı olarak yıldırmaya maruz kaldıkları ve iş görenlerin iş stresi ve iş performanslarının yıldırma ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Einarsen'a (2000) göre, yıldırmaya işin fiziksel Şartlarının yanı sıra örgütün büyüklüğü de neden olabilir. Zapf'ın

(1999) yaptığı çalışmada denetimin azlığı işin belirsizliğini meydana getirdiğini ve bununda yıldırma davranışlarına yol açabileceğini belirtmektedir.

Yıldırma genelde zorlayıcı ve rekabetçi iş ortamında görülmektedir. Yıldırma hem iletişim, hem de örgütün sosyal iklimi ile ilişkilidir (Cemaloğlu, 2011; Vartia, 1996). Örgütte iletişimin azalmasıyla yaşanan düşmanlıklar ve örgütsel iletişimin zayıf olması, örgütte çatışma ve düşmanlıkları arttırabilir (Cemaloğlu, 2011).

Yapılan araştırmalar işyerindeki yıldırmanın örgütsel iklim üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Araujo ve diğ. 201 0; Başak Gökçe, 2009). Cemaloğlu ve Korkmaz (201 0) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırmada örgütsel iklimin öğretmen davranışlarını etkilediği, çalışanlar arasında güven ve işbirliği iklimi oluşmadığında ise öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırma davranışlarında artış meydana geldiği ortaya konmuştur. Vandekerckhove ve Commers (2003), ABD'de yapmış oldukları araştırma sonuçlanna göre, çalışanların %51 'i sosyal izolasyonun iletişim zayıflığına neden olduğu ve dolayısıyla yıldırma eylemlerine bir ortam hazırladığını ifade etmişlerdir. Yıldırma sosyal bir olgudur ve bir örgüt yönetimi yaşanan yıldırma eylemlerinin sinyallerini fark edemiyor ise bu örgütün iletişimindeki bir zaafiyettir (Çobanoglu, 2005).

Hauge ve arkadaşlarının (2007) Norveçli çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada yıldırmanın rol çatışması, kişilerarası çatışmalar ve laissez-faire liderlik davranışı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Matthiesene (2006) göre eğitim örgütlerindeki aşırı rekabetçi ortam, örgütün kötü yönetimi, uygulanan başarısız liderlik biçimleri, kötü iş tasarımı, psiko-sosyal çalışma ortamının iletişim ve işbirliği süreçlerini olumsuz yönde etkilemesi, öğretmenlerin çok sık denetlenmesi ve aşırı otokratik bir yapılanmanın varlığı öğretmenlerin yıldırma yaşama nedenleri arasında gösterilmektedir.

Agervold ve Mikkelsen (2004), Leyman (1996) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stilinin, örgütlerde yıldırma davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğunun altını çizmektedir. Benzer şekilde Cemaloğlu, (2007b) her örgütte yıldırma yaşanabileceğini, yıldırma yaşanmasında etkili olan pek çok etkenin bulunduğunu, örgüt yöneticisinin liderlik stillerinin bu etkenler içinde etkili değişkenlerden birisi olduğunu belirtmektedir.

Vartia (1996) yapmış olduğu araştırmada örgüt yöneticisinin liderlik stili ile yıldırma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, yıldırma kurbanlarının %42'sinin zayıf liderlerin yıldırma davranışlara neden olduğunu ortaya koymuştur.

Cemaloğlu ve Korkmaz (2010), Einarsen ve arkadaşları (1994) ise yöneticisi liderlik becerilerine sahip olan örgütlerde yıldırma davranışlarına sık rastlanmayacağını belirtmektedir. Cemaloğlu (2007b) ise yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Özellikle okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme sıklığını artırdıkça yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme yaşanırken, aksi durumlarda yıldırmanın yaşanma düzeyinde artış gözlenmiştir. Aynca yapılan araştırmada okul yöneticileri laissez-faire liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Buluçun (2009) yaptığı araştırmada laissez-faire liderlik davranışı ortaya koyan okul yöneticilerinin problemlere karşı pasif davranışlarının arttığı gözlenmiştir. Skogstad ve arkadaşları (2007) yaptıkları araştırmada laissez-faire liderlik davranışı ile kişilerarası çatışma, rol çatışması, rol belirsizliği arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada laissez-faire liderlik davranışının, olumsuz bir liderlik davranışı olduğu, laissez-faire liderliğin çalışanların işyerinde yıldırmaya maruz kalmasına aracılık ettiği ortaya konmuştur. Ayrıca laissez-faire liderliğin çalışanlar arasında stres ve yıldırma yaşama ile istatistiksel olarak bir ilişkisi olan yıkıcı liderliğin bir türü olduğu belirtilmektedir.

Hoel ve arkadaşlarına (2010) göre ılımlı olsa da laissez-faire liderlik ile yıldırma arasında olumsuz bir etkinin ortaya çıkması, liderin eylemsizliğiyle astların ihtiyaçlarını bilerek görmezden gelmesi ya da sistemli olarak müdahale etmeden kaçınarak, durumları fark etmede başarısız olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Hoel ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada otokratik ve laissez-faire liderlik davranışının yıldırmayı arttırdığını ortaya koymuşlardır. Laissez-faire liderlerin çalışanlar arasında oluşacak yıldırma için temel oluşturabileceğini vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı da, liderlik stillerinin yıldırma sürecinde önemli ve karmaşık bir role sahip olduğu belirtilmektedir.

2.3.4. Yıldırmanın Alt Boyutları

Yıldırma iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar görev ve sosyal ilişkiler boyutlarıdır.

2.3.4.1. Görev

Yapılan araştırmalar öğretmenlerin görevleri ile ilgili yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Dick ve Wagner (2001) öğretmenlerin özellikle stres ve gerginlikle sonuçlanan iş yüküne maruz kaldığını ve buna bağlı olarak stres ve yorgunluk yaşadığını ortaya koymuştur.

Tendall (1989) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin %74'ünün öğretmenlik mesleğinin çok stresli bir meslek olarak değerlendirdiklerini tespit etmiştir (Akt: Balcı, 2000). Branch (2006) göreve ilişkin yıldırma davranışlarının kişiden önemli bilgilerin saklanması, yaptığı işin sürekli gözetlenmesi ve kişi hakkında dedikodu çıkarılması olduğunu ifade etmektedir. Yıldırma, kişinin yalancı olduğunun ima edilmesi, alaya alınması, hakkında dedikodu çıkarılması veya diğerleriyle iletişimden mahrum bırakılması, ağır iş yüküne maruz bırakılması, ötekileştirilmesi, sözlü tehdit edilmesi, sıkı ve gereksiz yere denetlenmesi gibi birçok değişik davranış biçiminde görülebilir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007).

Einarsen ve Raknes, (1997) yıldırmanın görev boyutunda, öğretmenlerin başarılarını etkileyecek bilgilerden mahrum bırakılmaları, yeterlilik düzeyleri altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülmeleri, ustalık/yeterlilik seviyelerinin altındaki işlerin kendilerinden yapılmasının istenmesi, haklarında dedikodu ve söylentilerin çıkarılması, görmezden gelinme, dışlanma ve önemsenmeme gibi davranışlar bulunmaktadır. Leymann'a göre (1993) çalışanların görevleri kapsamında yaşayabilecekleri yıldırma davranışlarından bazıları şunlardır (Ertürk, 2005; Tınaz, 2008; Leymann, 1996; Zaph ve diğ., 1996; Davenport Ve diğerleri, 2003):

- Çalışana önemli görevlerin verilmemesi,
- Görevlerinin kısıtlanması,
- Anlamsız görevlerin yapılmasının istenmesi,
- Yeteneğinden daha düşük görevler verilmesi,
- Sürekli yeni görevlerin verilmesi,

- Öz saygıyı zedeleyen görevlerin verilmesi,
- Niteliğinin altında görevler verilmesi,
- Zor bir görev yapmaya zorlanması,
- Oluşan zararların faturasının çalışana çıkarılması.

Çalışanın yaptığı işi severek yapması ve başarılı olduğunda bunun kendisine söylenmesi başarıyı daha da arttıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bazı yıldırma davranışları, çalışanın bu gibi duygulardan yoksun bırakılması suretiyle çalışanı başarısızlığa sürükleyebilmektedir. Çalışanın mesleki konumuna yönelik bu tarz davranışların bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kocaoğlu, 2007):

- Çalışana hiçbir zaman özel görevler verilmemesi ve rutin işler yaptırılması,
- Verilen işlerin zaman zaman geri alınması,
- Çalışanın yaptığı işin daha alt seviyedeki bir çalışana kontrol ettirilmesi,
- Çalışana anlamsız ve tatminsiz işler verilmesi,
- Sahip olunandan daha az yetenek ve bilgi gerektiren işlerin yaptırılması,
- Verilen işin sık sık değiştirilmesi,
- Özgüveni olumsuz etkileyecek düzeyde basit işler verilmesi,
- Çalışanın itibarını düşürecek düzeyde alakasız işler yaptırılması,
- Çalışanın ekonomik kazanımlarını engelleyici davranışlar,
- Çalışma ortamına fiziksel zarar verilmesi (masa, telefon, bilgisayar vs.)

2.3A.2. Sosyal İlişkiler

Grup içinde umursanmak, yer edinmek ve değerli olduğunu hissetmek kişinin en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir insanın sosyal ilişkiler içinde bulunması, onu var eden önemli bir iletişim kaynağıdır (Çobanoğlu, 2005; Kocaoğlu, 2007). Bazı yıldırma davranışları, çalışanın bu en temel ihtiyaçları arasında yer alan sosyal ilişkiler kurmasını engellemeye yönelik olabilmektedir (Çobanoğlu, 2005). Einarsen ve Raknes'e (1997) göre yıldırmanın sosyal ilişkiler boyutuna, kişilik, tutum ve özel hayat hakkında söylenen aşağılayıcı sözler ve yapılan hakaretler, hoşlanılmayan şakalar, aşın sataşma ve alay, bağırma ve anlık öfkenin hedefi olma, parmakla gösterme, kişisel alana saldırma, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar girmektedir.

Leymann (1993) sosyal ilişkiler bağlamında çalışanların yaşayabileceği yıldırma davranışlarını şu şekilde özetlemektedir (Ertürk, 2005; Tınaz, 2008; Leymann, 1996; Zaph ve diğ., 1996; Davenport ve diğ., 2003):

- çalışanla konuşulmaz ve grup dışı edilir
- diğer çalışanlarla konuşturulmaz ve görüş hakkından yoksun bırakılır
- çalışan izole edilir ve yalnız bırakılır
- başkalarına o çalışanla konuşmak yasaklanır
- çalışan yokmuş gibi davranılır.

Matthiesen (2006) ise kurbanın yıldırma sürecinde sosyal bir izolasyon sürecine maruz bırakıldığını, alay edildiğini, küçük düşürüldüğünü ve bunun da çalışanın kendisini örgüt içinde işe yaramaz hissetmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Bu davranışlar çalışanın iş yaşamındaki tüm sosyalliğini yok ederek onu yalnızlığa itme yönündeki yıldırma davranışları arasında yer almaktadır (Kocaoğlu, 2007).

2.3.5. Yıldırma Davranışının Sonuçları

Yıldırmanın sosyal bir olgu olduğu kadar, sosyal bir stres kaynağı olarak biyolojik ve psikolojik stres tepkilerine neden olduğu belirtilmektedir. Yıldırma, stresi tetikleyen ve stresin daha kapsamlı ve daha tehlikeli olmasına neden olan bir olgu olarak görülmektedir (Leymann, 1996). Belirli amaçları gerçekleştirmek için yıldırma davranışları uygulayanlar, uyguladıkları davranışlarla bireyde stres tepkisi meydana getirerek amaçlarına ulaşırlar (Ertürk, 2011).

2.3.5.1. Yıldırmanın Çalışanlar Açısından Sonuçları

İş stresi ile yıldırma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yıldırma davranışları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Işık, 2007). Mikkelsen ve Einarsen (2002), Mikkelsen ve Einarsen (2001) çalışmalarında uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında yıldırma mağdurlarının bir çoğunda travma sonrası stres bozukluğu olduğunu tespit etmişlerdir.

Einarsen ve Raknes (1997) yaptığı araştırmada yıldırma mağdurlarının korku, endişe gibi ciddi psikolojik stres belirtileri gösterdiği ve sağlık sorunları yaşadığını ortaya

[illegible]muştur. Yıldırmaya gösterilen tepkilerle strese gösterilen tepkiler de birbirine [illegible]etedir. Fakat iş koşullarından kaynaklanan stres etkenlerinden bütün çalışanlar [illegible]ilenirken; yıldırmada genelde tek bir kişi etkilenmektedir. Stres ve yıldırma kavramlarının [illegible] ikisi de çalışanın performansını düşürmekte, motivasyonunu bozmakta, işe bağlılığını [illegible]arak bireyin psikolojisini bozmaktadır. Bu da çalışanın mutsuz olmasına neden olmakta [illegible]ğını olumsuz yönde etkilemektedir (Kırel, 2008). Yıldırmaya uğrayan mağdur, artık [illegible]ine ihtiyaç kalmadığını düşünür. Yeteneklerinden Şüphe etmeye başlar, yalnızlığa [illegible]ülür. Kendine saygısı kalmaz, şahsiyeti büyük zarar görür. Eğer yıldırma mağduru [illegible]sini suçlamaya başlarsa, ayakta kalabilmesi imkansızlaşır (Baykal, 2005).

Yıldırma sürecinin etkilerinden birisi de depresyondur. Brodsky'e göre, en genel [illegible]ma etkileri, depresyon ve kimsenin kendisine inanmayacağından kaynaklanan güçsüzlük [illegible]udur. Bu duygular çoğunlukla sistematik bir yıldırma ile karşı karşıya kalınınca [illegible]laşır. Kendini suçlama, utanç ve güvensizlik duygusu yıldırmanın diğer etkileridir. Bu [illegible]gular, maruz kalan kişilerin kendilerinin yetersiz birer çalışan oldukları yönündeki [illegible]üncelerine katkıda bulunurlar. Yıldırma, bazı durumlarda intihar ya da cinayet gibi daha [illegible]ddi sonuçlara neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, her yedi intihar olayından [illegible]inin, yıldırmarnn bir sonucu olduğu bulgusu elde edilmiştir (Rayner ve Hoel, 1997).

Nielsen ve arkadaşlarının (201 0) Norveçli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada işyerindeki yıldırma ile çalışanların zihin sağlığı ve iş doyumu arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşyerindeki yıldırma zaman içinde çalışanların hem ruhsal sağlık sorunlarını artırmakta hem de iş doyum düzeyini düşürmektedir. Yıldırmanın sosyal bir stres kaynağı olduğu ve çalışanın zihin sağlığını ve iş doyumunu etkilediğini ve mutlaka üstesinden gelinmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Minibaş, Poussard ve İdiğ Çamuroğlu'nun (2009) Türkiye'de on ilde kamu ve özel sektörde çalışan toplam 853 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, %14 ile% 59 arasında değişen yıldırma davranışlarına rastlandığı tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, stres düzeyi yüksek olanlar yıldırma karşısında daha fazla tükenmişlik, travma sonrası stres bozukluğu gösterdiği ve yıldırmadan daha çok etkilendikleri ortaya konmuştur.

Yıldırım ve Yıldırım'ın (2010), 880 akademisyen üzerinde yaptığı araştırmada akademisyenlerin büyük kısmı (%90) üniversitede yıldırma davranışı ile karşılaştığını, %17'si ise iş yerinde kasten yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca iş yerinde yıldırma davranışları ile karşılaşan akademisyenlerin psikolojileri, sağlık durumları ve çalışma performanslarının olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir.

Yaman'ın (2009) öğretim elemanları üzerinde yaptığı nitel bir araştırmada, yıldırmaya maruz kalan öğretim elemanlarının tümünün örgütsel bağlılıklarının zedelenerek olumsuz olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda yıldırmaya maruz kalan öğretim elemanlarının tümü iş doyumu sağlayamadıkları ve kurumlarında örgütsel etik ve adaletin olmadığını belirtmiştir.

Demirgil, (2008) yaptığı araştırmada örgütlerde yıldırma uygulamalarına maruz kalma sıklığı arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırmanın yaşam kalitesine yönelik etkilerine bakıldığında, bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği; bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve yalnızlaşmaya başlar. Bu dunun sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder (Toker Gökçe, 2010).

Yıldırmaya maruz kalan başarılı, sosyal, idealist ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yaşadıkları bu süreç sonunda, bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyetlerinin oluşması, motivasyon ve verimliliğin olumsuz yönde etkilenmesi gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınmektedir (Ergun Özler ve diğ., 2008).

2.3.5.2. Yıldırmanın Örgüt Açısından Sonuçları

Yıldırma, çalışanın iş doyumunun azalmasına, moral ve motivasyonunun düşmesine, yüksek düzeyde stres yaşamasına, psikosomatik ve fiziksel hastalıkların ortaya çıkmasına ve çalışma ortamından dışlanmasına neden olmaktadır (Salin, 2003).

Yıldırmanın, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, verimliliği ve örgüte bağlılığı azaltıcı bir etkisi vardır. Yıldırma, işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz

paralel olarak işgörenlerin çalıştığı kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve kaybına yol açmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008).

Örgütün sürüklendiği maliyetleri psikolojik ve ekonomik maliyetler olmak üzere iki de inceleyebiliriz (Tınaz, 2006).

- Psikolojik Maliyetler: Bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, saygı duygularında azalma, isteksizlik nedeni ile üretkenliğin azalması olarak sıralanabilir.

- Ekonomik Maliyetler: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş çalışanların işten ayrılması, gelen yeni çalışanların eklediği maliyet, eğitim etkinliklerinin maliyeti, performans düşüklüğü, iş kalitesinin düşmesi, tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir. Yalnız yıldırmaya maruz kalan çalışanlar değil, sürece tanık olan çalışanlar da örgüte olan güvenlerini yitirirler. Örgütte sık sık hastalık izinlerinin alındığı görülür. Yıldırma nedeniyle işyerinden kaçış olarak kabul edilen hastalık izinleri maliyetleri arttırır; buna karşılık verimliliği düşürür. Yıldırmaya maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, işverenlere daha fazla mali yük getirmesi beklenen bir sonuçtur (Tınaz, 2006).

Yıldırmanın da içinde yer aldığı etkenler yüzünden erken emeklilikler gerçekleşmektedir. Örneğin, 1992 yılında İsveç Devlet İstatistiklerine göre işgücünün yaklaşık % 25'i, 55 yaşından önce emekli olmakta, bunun % 20-40 arasındaki kesiminin psikolojik etkenlerden ileri geldiği düşünülmektedir (Leymann, 1996).

Ulusal işyeri Güvenliği Enstitüsünün (National Safe Workplace Institute) uzman raporuna göre, Amerika birleşik Devletleri'nde yıldırmanın çalışanlara toplam maliyeti, 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır. British Columbia İşçi Tazminatları Kuruluna (British Columbia Workers Compensation Board) göre, Kanada'da yıldırma ile ilgili kanunun yürürlüğe girmesiyle 1985'den itibaren hastane çalışanları tarafından açılan ücret kaybı

% 88 artış göstermiştir. Almanya' da yıldırmanın, 1000 çalışanlı bir örgüte doğrudan maliyeti 112.000$; bunun yanında dolaylı maliyeti ise 56.000$ olarak hesaplanmıştır (Leymann ve Di Martino, 1998).

Harting ve Frosch, (2006) 2001 'de İngiltere'de Griffith Üniversitesi'nde yapılan bir başka araştırmada, işyerlerinde yaşanan psikolojik şiddet olaylarının, ulusal ekonomiye yıllık toplam maliyetinin 17-36 milyar dolar arasında tahmin edildiğini belirtmektedir (Akt: Özen Şahin, 2008).

Dünyanın her yerinde giderek yaygınlaşan yıldırma eylemlerinin kendilerine dürüst, güvenilir, sadık ve çalışkan kişileri hedef alması olayın bir entelektüel erozyonuna dönüştüğüne işaret ederken zaman ve verimlilik maliyetleri de inanılmaz rakamlara ulaşmaktadır (ABD'de 180 Milyon Dolar, Almanya'da 100 Milyon Euro'dur) (Tutar, 2004). Sonuç olarak yıldırma eylemlerinin yaşanması hem örgüt hem de çalışan açısından bir takım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

2.5.6. Okulda **Yıldırma Eylemlerinin Sonuçları**

Öğretim ortamları, okulların en stresli alanıdır. Öğretim ortamlarında örgüt iklimini bozarak strese yol açacak bir durum her zaman mevcuttur. Öğretmenler çalışma saatlerinin yaklaşık yansından fazlasını stres içinde geçirmektedir (Jacobsson ve diğ. 2001). Yıldırma her sektör ve işyerinde görülen bir sorun olmakla birlikte, yapılan araştırmalar bu sorunun hizmet sektöründe daha sık ve yoğun olarak yaşandığını göstermektedir, Özellikle kamu hizmetlerinin üretildiği, topluma sunulduğu ve insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı alanlarda çalışanların yıldırmaya daha fazla maruz kaldıkları belirtilmektedir (Özen, 2007). Yapılan birçok araştırmada ise Matthiesen ve Einarsen, (2004) ve Mikkelsen ve Einarsen (2002). Mikkelsen ve Einarsen (2001) uzun süreli yıldırma eylemleri sonrasında yıldırma mağdurlarında stres bozukluğu meydana geldiğini tespit etmişlerdir. Her kurum için olduğu gibi okul için de yıldırma davranışlarının olumsuz etkileri bulunmaktadır. Okulda yıldırma davranışları özellikle yönetici ve öğretmenler arasında ya da öğretmenler arasında görülebilmektedir.

Gündüz ve Yılmaz (2008) öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının okul içindeki kültürün ve örgütsel davranışın oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacılara göre, öğretmenlerin okulda en çok karşılaştıkları yıldırma davranışları şunlardır:

"*Yaptığı işin hissettirilmeden kontrol edilmesi, verilen karar ve önerilerin eleştirilerek reddedilmesi, ortak yapılan işlerin olumsuz sonuçlarından yalnızca o kişilerin sorumlu tutulması, yaptığı iş ve işlerin sonuçları ile ilgili sürekli hata bulunması, başkalarının yanında kişiyi aşağılayıcı ve onur kırıcı şekilde konuşulması*".

Yıldırım (2010) yaptığı araştırmada, okul yöneticileri tarafından öğretmenlere yapılan mesleğe yönelik yıldırma davranışları öğretmenlerin performansını, yine öğretmenlerin öğretim kurumuna ilişkin saygısını ve kendisine yönelik özgüvenini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Ertürk (201 1) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada yıldırmaya en çok neden olan davranışlar, ödül ve cezaların adil olmaması, çalışanların takdir edilmemesi ve sorunların çözümünün hiç konuşulmaması olarak sıralamakta ve en çok meydana gelen yıldırma davranışlar ise "kişi hakkında söylenti ve dedikodu çıkarılması", kişilerin göz ardı edilmesi veya olayların dışında bırakılması" ve "kişilerin görüş, fikir ve önerilerinin dikkate alınmaması" şeklinde sıralamaktadır.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) tarafından öğretmen ve okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik yıldırmaya başvuranların dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır.

Cemaloğlu'nun (2007b), ilk ve ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlere yönelik yıldırmanın orta düzeyde yaşandığı ortaya konmuş ve bu düzeyin okullarda yüksek olduğu belirtilmiştir.

Cemaloğlu'nun (2007c), öğretmenler üzerinde yaptığı başka bir araştırmada örgüt sağlığı ile öğretmenlerin yıldırma yaşaması arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca okulun örgüt sağlığı puanı arttıkça yıldırmanın görülme düzeyinde düşme meydana geldiği ve ayrıca örgüt sağlığının yıldırmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Cemaloğlu ve Ertürk'ün 2008 yılında yaptığı araştırmada okul müdürlerinin, okul müdür yardımcılarına ve öğretmenlere göre, "Kendini gösterme ve iletişim", "Sosyal ilişkiler", "İtibara saldırı", "yaşam kalitesi ve mesleki durum" boyutlarında daha çok yıldırmaya maruz kaldıkları, öğretmenlerin karşılaştıkları toplam yıldırma davranışlarının % 57.2'si okul müdürleri ve % 9.8'i ise müdür yardımcıları tarafından uygulanmakta olduğu, öğretmenlerin maruz kaldıkları toplam yıldırma eylemlerinin % 67'sinin üstleri tarafından (aşağı doğru yıldırma eylemi) yapıldığı, müdür yardımcılarının% 68.4'ünün okul müdürleri tarafından yıldırıldığı saptanmıştır.

Ertürk'ün (2005) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada, görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerin yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları; erkeklerin kadınlara göre, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre ve araştırma kapsamında en üst yaş grubu olan 53 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarına göre daha çok yıldırma eylemlerine maruz kaldıkları saptanmıştır. İlköğretim okullarında meydana gelen yıldırma eylemlerinin dörtte üçü erkekler tarafından uygulandığı, meydana gelen eylemlerin %60'a yakın bir oranı ise, üst statüye sahip bir çalışan tarafından kendi emrinde çalışan birine yönelik (aşağı doğru yıldırma) olduğu saptanmıştır.

Toker Gökçe (2006), yaptığı araştırmada hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında yıldırma yaşandığını tespit etmiştir. Resmi ve *özel* ilköğretim okullarında görev yapan hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin en sık karşılaştıkları yıldırıcı davranışlar ise "sözünün kesilmesi", "yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi" ve "başarılarının küçümsenmesi" şeklinde sıralanmıştır.

Abay'ın (2009), yaptığı araştırma da ise öğretmenlerin "başkalarının yanında yüksek sesle azarlanması", "işle ilgili aldığı kararların yanlışmış gibi sorgulanması", "başkaları

yapılan hatalardan sorumlu tutulması", "başkalarının yapmak istemediği işlerle görevlendirilmesi", "hakkında dedikodu çıkarılması", "kendisinin bulunmadığı ortamlarda eleştirilmesi", "onur kırıcı şakalar yapılması" gibi davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Sağlam Çiçek'e (2008) göre, ilköğretim okullarında öğretmenlerinin en sık karşılaştıkları yıldırma eylemleri Şunlardır: *"konuşmanın kesilmesi. bağırılma, azarlanma. işi ve başarının haksız biçimde değerlendirilmesi. başarının olduğundan az gösterilmesi. yeteneklerine uymayan işler ve görevler vererek kişiyi başarısız duruma düşürme. önemli görevler vermeme, söz konusu kişiyi dışlama. onunla konuşmak istememe. konuşanlara baskı kurma ve ona karşı kışkırtma."* Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarında yıldırma eylemleri gerçekleşmektedir ve bu eylemler yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği gibi öğretmenler arasında da görülmektedir.

ve arkadaşlarının (2006) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okullarda maruz yıldırma davranışları:

Göz ardı edilme, dışlanma,
•iddet uygulanması veya kişisel suistimal,
Aşırı derecede dedikodunun yapılması,
Gayret ve çabaların aşırı eleştirilmesi,
Düzeyinin veya yeteneğinin altında iş istenmesi.

Dick ve Wagner (2001) öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından "kendileri orada yokmuş gibi davranılarak" ve "haksızca eleştirilerek" yıldırmaya uğradıkları, meslektaşları dan ise "hakkında dedikodular çıkartılarak" ve "partiler ve toplantılar gibi sosyal iklerden dışlanarak" yıldınldıklarını belirlemişlerdir.

Kılınç'ın (2009) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin anın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarındaki olumsuz davranışlara maruz kalma ın "ara sıra" düzeyinde yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Çobanoğlu (2005), okul yöneticilerinin özellikle genç, açık fikirli ve medeni cesaret [illegible] öğretmenleri yıldırdıklarını belirtmektedir. Ayrıca öğrencilerin uyguladıkları yıldırma [illegible]yle de meslekten ayrılan öğretmenlere rastlandığını da ifade etmektedir.

[illegible] Eğitim Sektöründe Yıldırma

Öğretmenlerin yöneticiler tarafından çok farklı şekillerde yıldırma yaşadıkları [illegible]mektedir. Bunlardan bazıları; veli önünde aşağılanarak, mesleki yetersizlikle suçlanarak, [illegible] görüşe göre farklı davranılarak, mesai dışında da çalışma istenerek, tayinle tehdit [illegible], üstlendiği görevlerin başarısı başkasına mal edilerek yapılan yıldırmalardır. Bazı [illegible] yöneticileri yıldırmaya tanık oldukları halde olaylara müdahale etmemekte ve sürece izin [illegible]mekte, ailesi zengin veya itibarlı olan öğretmenlere ayrıcalık tanımakta ve tutarsız [illegible]rak sonucunu öğretmene yüklemektedir. Öğretmenler meslektaşları tarafından [illegible]rilerek veya hakaret edilerek, branşa göre ayrımcılık yapılarak, öğrencileri kendisinden [illegible]maya çalışarak, bağlı olduğu sendikaya göre ayrımcılık yaparak, küfür ederek, [illegible]nsellik bakımından dışlayarak, giyim tarzı ile alay ederek, ibadeti bakımından dışlayarak [illegible]rmaktadır (Gökçe, 2008).

[illegible] Yurt İçi ve Yurt Dışında Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Alan yazında yapılan taramada liderlik ve örgütsel bağlılıkla çok sayıda çalışma [illegible]duğu belirlenmiştir.

[illegible] Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Yapılan Araştırmalar

Nadir (2010) araştırmasında, KKTC'de ortaöğretimde görevli öğretmenlerinin örgütsel [illegible]lik düzeylerini incelemiştir. Lefkoşa ve Gazi Mağusa merkez okullarında örgütsel [illegible]lik ölçeği uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, [illegible]şılan toplam süre gibi değişkenlerine göre örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı farklılık [illegible]mıştır. Buna karşın, eğitsel kol etkinliği yapan öğretmenlerin yapmayanlara oranla [illegible]ksek lisans yapanların da yapmayanlara oranla örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Yılmaz (2012) araştırmasında, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin [illegible]gütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu [illegible]maçla KKTC'de 2012-2013 eğitim öğretim yılında Lefkoşa ilçesindeki resmi ortaokul ve

liselerde görev yapan öğretmenlere ölçek uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen verilere göre, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık boyutlarında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının üst seviyede ve örgütsel bağlılık düzeyinin orta seviyede olduğu görülmüştür. Cinsiyet, medeni durum, mezun olunan okul, yaş, mesleki kıdem gibi değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak bulunduğu okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde fark çıkmıştır. Öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi arttıkça okullarına olan devam bağlılıkları da artmaktadır.

Tokur (2013), araştırmasında katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini, "kişisel", "örgütsel", "görevsel" ve "örgüt dışı" etmenlere bağlı olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri puanların ortalamasının orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel bilgi formundaki iki değişkende (çalışılan okul sayısı ve okulun devlet/ özel olma durumu) fark çıkmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerden "okul müdürü", "öğrenciler", "sendika", "[illegible]", "denetmenler" ve "kendi branşındaki öğretmenler" değişkenleri öğretmenlerin ölçekten aldığı örgütsel bağlılık puanlarını etkilemiştir. En çok "kendi branşlarındaki öğretmenler"in örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ders dışı etkinlikler temel alındığında ise, kütüphane sorumluluğu ve okul tiyatrosu görevlerini gönüllü yapan, her zaman veya sık sık yapan ve yapmak isteyen Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, diğer öğretmenlere oranla daha yüksek çıkmıştır.

2.4.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Aktopun (2006), çalışmasının genel amacı, Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının duygusal tacizi yaşayıp yasamadıklarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda da öğretim elemanlarının cinsiyetlerinin, yaşlarının, unvanlarının ve fakültelerinin duygusal taciz davranışlarını algılamaları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının yaşlarının fakülte içindeki davranışları sosyal ilişkilerine ve itibarlarına saldırı niteliğinde algılamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır. Ayrıca, unvan değişkeni de öğretim elemanlarının duygusal tacizden etkilenme düzeyine anlamlı biçimde etki göstermiştir.

Cemaloğlu (2007), yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlere yönelik işyeri yıldırmasının (workplace bullying) yordayıcısı olup olmadığını saptamayı amaçladığı araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde yıldırma (bullying, mobbing) mağduru olduğu, okul yöneticilerinin laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik yıldırmanın gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı, telkinle güdüleme ile laissez-faire liderliğin yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcı özellik taşıdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Buluç (2009), sınıf öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Kul'un (2010), araştırmasının amacı, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını "genellikle" sergiledikleri ve işlemci liderlik davranışlarını "ara sıra" sergiledikleri görülmüştür. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ait bulgularda; uyum alt boyutunda düşük düzeyde, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde ve içselleştirme alt boyutunda ise yüksek düzeyde bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarının "memnunum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerine bakıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin düşük düzeyde yıldırma yaşadıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları arasında; I-dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde, 2- özdeşleşme

önde orta düzeyde, 3-içselleştinne alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin işlemci liderlik alt boyutuyla beden eğitimi öğretmenlerinin ğlılıklan arasında sadece içselleştirme alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları ile öğretmenlerinin iş doyumu arasında; 1-dönüşümcü liderlik ile iş doyumu arasında orta düzeyde pozitif yönde, 2-İ'şlemci liderlik ile öğretmenlerin iş doyumu arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığına ilişkin alt boyutlar ile iş doyumları arasında; 1-uyum alt boyutuyla iş doyumu arasında orta düzeyde negatif yönde, 2-özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları ile iş doyumu arasında ise orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Beden eğitimi öğretmenlerinin yaşamış olduğu yıldırma ile iş doyumları arasında, orta düzeyde negatif yönde anlanılı bir vardır. Beden eğitimi öğretmenlerinin yaşamış olduğu yıldırma ile örgütsel bağlılıklan alt boyutları arasında, 1- yıldırma ile uyum alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde, 2- özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutu arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Atalay (2010), insan faktörüyle ilgili, çağımız örgütlerinin başarısının ve devamlılığının asli unsurlarından "Örgütsel Bağlılığın"; örgütleri içten içe kemirip çalışanları işlevsizleştirip, bir virüs gibi hareket eden "Mobbing" ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda mobbing ve bağlılık arasında negatif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Belirlenen olumsuz ilişkilerden hareketle, mobbingle mücadele ederek bağlılığın arttırılabileceğine ya da bağlılıkla ilgili çalışmaların mobbing riskini azaltacağına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Şirin ve Yetim'in (2009), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini yöneticilerin algılarına göre belirlemek ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmada Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda görev yapan yöneticilerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, yöneticilerin yaş, akademik unvan,

kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim konusunda kurs ve/veya seminer alına durumu ve lisans mezuniyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin cinsiyet gruplarında ise telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

Çomak (2011), tarafından yıldırma durumları konulu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre; en üst ve en alt yaş grubundaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre; sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlere göre daha fazla yıldırmaya maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Cemal oğlu ve Okçu (2012), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirdikleri, işlemci liderlik davranışlarını ise düşük düzeyde gösterdikleri ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara "ara sıra" düzeyinde maruz kaldıkları; yıldırma üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu; işlemci liderliğin ise yıldırma üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümcü ve işlemci liderliğin tüm alt boyutlarının yıldırmanın göreve ve sosyal ilişkilere ilişkin her iki alt boyut üzerinde sorgulayıcı etki yaptığı tespit edilmiştir.

Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012), yaptıkları araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin aynı anda hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyebildikleri, öğretmenlerin okulda hissettikleri güvenin beklentilerine uygun olmadığı, okul müdürlerinin pasif ve laissez-faire tarzı liderlik davranışları ile öğretmenleri örgütsel güven algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, diğer liderlik stilleri ile örgütsel güven algısı arasında ise pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Tura 12012), araştırmasını öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyumunun saptanması ve ilköğretim *okulu* müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında bir ilişki *olup* olmadığı belirlemek amacıyla yapmıştır. Elde edilen sonuçlar, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin içsel doyum ve genel doyum düzeylerinde erkekler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim *okulu* müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında ise düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında ise negatif düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stilini göstermeleri öğretmenlerin iş doyumları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Gülle (2013), araştırmasında, Hatay ilinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kalabilecekleri yıldırma eylemi ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yıldırma eylemini algılama düzeylerine göre cinsiyet ve öğretmenlik dışı görev değişkenleri arasında anlamlı farklık olduğu görülürken örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ise cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem. eğitim düzeyleri ve ders yükü değişkenleri açısında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yıldırma ölçek puanları ile örgütsel bağlılık puanlan arasındaki ilişki incelendiğinde; yıldırma ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından uyum ve içselleştirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları kendi içinde değerlerıdirildiğinde uyum ile özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen' in (2014), çalışmasında öğretmen algılarına göre liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde sorgulayan faktörün dönüşümcü liderlik stili olduğu saptanmıştır.

Dışında Yapılan Araştırmalar

n in (2004), "Üstlerle çatışmanın yetkilendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki .isi" adlı çalışmada üstlerle çatışmanın iş gören yetkilendirmesi ve örgütsel ndaki olumlu ilişkide engel yaratıp yaratmadığının saptanması amaçlanmıştır. ucuna göre, üstlerle çatışma ve anlaşmazlığın iş görenin yetkilendirilmesi ve lık arasında var olabilecek olumlu ilişkiye engel olduğu fikri savunulmuştur. bu anlaşmazlık ve çatışma, yetkilendirilmiş iş görenlerin yüksek derecede lık geliştirmelerine ve bunu korumalarına engel olabilmektedir.

Selamat, Nordin ve Adnan (2012), tarafından yapılan "Öğretmenin örgütsel bağlılığını a çıkarmak: Dönüşümse! liderlik yaklaşımının etkisi" isimli çalışmada algılanan liderlik yaklaşımı ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Elde . Klang bölgesindeki orta öğretimde görevli öğretmenlerin yüksek düzeyde lığa sahip olduklarını ve yöneticilerinin sağlam dönüşümse! liderlik yaklaşımı avradıklarını ortaya çıkarmış; dönüşümse! liderlik yaklaşımı ile örgütsel **-.ında** olumlu ve sağlam bir doğrusal ilişki olduğunu da göstermiştir.

Gehlawat (2013), "Farklı tür okullarda çalışan orta öğretimde görevli öğretmenlerin iş e motivasyonlarına ilişkin örgütsel bağlılık" başlıklı bir çalışma yürütmüştür. amaç farklı tür okulların, iş memnuniyetinin, iş motivasyonunun, cinsiyetin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini saptamaktır. sonuçlan okul türü ile cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları önemli etkisi olduğunu göstermiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örneklemi ve çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizlerine dair açıklamalar yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan bu araştırma nitel ve nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen bir karma araştırmadır. Araştırmada mevcut durumu saptamaya yönelik genel tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığım veya düzeyini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1999).

Araştırma bir karma araştırma yöntemiyle yapılmış olup nicel ve nitel kısımlardan oluşmuştur. Bu bağlamda araştırma iki farklı aşamadan meydana gelmiştir. Araştırmanın nicel kısmını oluşturan ilk aşamasında üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Bu ölçme araçlarından birincisi, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini belirlemek için "Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) anketi" ("Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu 5-x kısa); ikincisi, öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunu belirlemek için "Negative Acts Questionnaire (NAQ)" (Olumsuz davranışlar anketi): ve üçüncüsü de, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" olarak kullanılan veri ölçme araçlarıdır. Araştırmanın nitel kısmını oluşturan ikinci ve son aşamasında, eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve karşılaştıkları yıldırma düzeylerini ortaya koymak amacıyla, nitel araştırma deseninde ve tarama modelinde gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada, veri toplamaya uygun olarak nitelendirilen nitel araştırma tekniklerinden, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi kullanılmıştır.

Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflamak mümkündür (Tanrıöğen, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme olarak belirlenen görüşme tekniği için, sorular önceden belirlenmiş ve belirlenen sorularla yapılan araştırmada kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede, sorular önceden belirlenerek, belirlenen sorularla görüşme yapılmaktadır. Ancak görüşme sırasında, araştırmacı, veri toplama sırasında yeni sorular ekleyebilir (Karasar, 2010). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için, görüşme türlerinden yan yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Lefkoşa ilçesi sınırları içerisinde yer alan, tüm resmi ve özel ortaöğretim okulları (toplam 22 okul) ile sınırlıdır. Çalışmanın örneklemini ise MEB'e bağlı 11 orta öğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya 1145 öğretmen bulunmuştur. Çalışmama ise toplam 313 öğretmenle sonuçlandırılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenler orta öğretim kurumlarında görevli ve rastgele seçilmiş öğretmenlerdir. Ayrıyeten araştırmanın nitel kısmında yer alan bu okulların yöneticilerinden 8 okul müdürü de çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Başlangıçta 22 okul müdürü ile yapılması planlanan çalışma, bazı okul müdürlerinin görüşmeyi Kabul etmemesinden dolayı 8 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında Lefkoşa ilçe sınırlarında yer alan okullarda görevli öğretmen sayısı yer almaktadır.

Tablo 1. Orta Öğretim Dairesine Bağlı ve Çalışma Kapsamına Alınan Okulların Dağılımı ve Öğretmen Sayıları(*) ile gösterilmiştir

Okul Adı	Öğretmen Sayısı
*Atleks Sanverler Ortaokulu	44
Bayraktar Türk Maarif Koleji	55
Bayraktar Ortaokulu	60
Demokrasi ortaokulu	36
*Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu	79
*20 Temmuz Fen Lisesi	50
*Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	69
*Lefkoşa Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	40
*Lefkoşa Türk Lisesi	82
*Türk Maarif Koleji	114
*Sedat Simavi EML	103
=Haydarpaşa TL	57
=Atatürk Meslek Lisesi	77
*"YDÜ Koleji	178
Levent Kolej	61
TED Koleji	40
Toplam	1145

Toplama Araçları

tırmada üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin cü ve işlemci liderlik stillerini belirlemek için, Bass ve Avolio (1995) tarafından iş olan ve www.mindgarden.com adresinden satın alınan ve Cemaloğlu (2007) da Türkçeye uyarlanan Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) llanılmıştır. Anketin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları Karip (1998) ve Cemaoloğlu rafından yapılmıştır. Karip (1998) ölçeğin alt boyutları için güvenirlik katsayılarını 0.85 arasında değiştiğini ifade ederken Cemaoloğlu (2007) ise 46 ile 79 arasındadır değiştiğini ifade etmiştir. Bass ve Avolio (1995) ölçek için norm oluşturan grup e yaptıkları çalışmada ise güvenirlik katsayılarının 0.76 ile 0.90 arasında yer aldığını ımişlerdir (Akt. Karip, 1998).

··Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu (5x Kısa)" 12 alt boyuttan oluşmaktadır. yutlardan beşi dönüşümcü liderlik özelliklerini, dördü işlemci liderlik özelliklerini ve - liderlik davranışlarının sonuçlarıolarak kabul edilen özellikleri ölçmeye yöneliktir. rette dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri alt boyutlarından her birinde 4 madde, rlik davranışlarının sonuçları alt boyutlarından ekstra çaba alt boyutunda 3 madde, rililik alt boyutunda 4 madde ve doyum alt boyutunda 2 madde olmak üzere toplam 45 dde bulunmaktadır.

Yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu (5x Kısa) ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde, her bir alt -1çek için ortalama puanlar hesaplanmış ve tüm işlemler bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Elde edilen ortalama puanlar okul yöneticilerinin her bir boyutta liderlik özelliklerine ne derece sahip olduklarını göstermektedir. Bu puanların yorumlanmasında 0 "hiçbir zaman", 1 ··nadiren", 2 "bazen", 3 "sıklıkla" ve 4 "her zaman-çok sık" olarak değerlendirilmiştir.

Çok faktörlü Liderlik Anketinin dönüşümcü liderlik alt boyutunda madde 2,8,9, 10, 13, 14,15,18,19,21,23,25,26,29,30,31,32,34,36 numaralı maddeler yer alırken, işlemci liderlik boyutunda ise 1,11,16,35,3,4,12,17,20,22,24,27,5,7,28,33 numaralı maddeler yer

- maddeden geriye kalan diğer maddeler ise sonuçlar boyutunda yer alan

a davranışlarına maruz kalma durumu, olumsuz davrarnş anketi sorularıyla Questionnaire (NAQ) kullanılarak ölçülmüştür (Einarsen ve Raknes, 1997). Bu olumsuz danranışlara maruz kalmayı ölçen 21 maddeden oluşmaktadır. alpha =0.93) tüm sorular davranışlarla ilgili olup yıldırma terimine herhangi bir edilmemiştir. Bunun avantajı, anketi cevaplayan kişileri, maruz kaldığı davranışı olarak etiketlemeye zorlamadan olumsuz davranışlara maruz kalma derecesinin lir. Aynı zamanda kapsadığı davranış türlerinin daha objektif tanımlanmasını da e alır. Olumsuz davranış anketi ile doğrudan (sözlü taciz, çirkin söylemler ve alay a dolaylı (sosyal dışlama iftira gibi) maddelerin içerdiği sorular anlatılmaktadır. her maddesi için anketi cevaplayanlara, son altı ay iççinde ne kadar sıklıkla olumsuz lara maruz kaldıkları sorulmuştur. Bu sıklık (1), ara sıra (2) .her ay (3), her hafta(4) ün(S) şeklinde sıralanmıştır. Olumsuz davranışlar anketi (NAQ) .Einarsen, ve Raknes. Einarsen, Raknes, Matthiesen ve Hellsoy, (1996), Hoel, Cooper ve Faragher, (2001), ve Einarsen,(2001), Mikkelsen ve Einarsen,S.(2002a),Mikkelsen ve tarafından kullanılmıştır. Olumsuz Davranışlar Anketi "NAQ (Negative uestionnaire)"· Cemaloğlu tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Olumsuz Davranışlar Anketinin (yıldırma) güvenirlik analizi için cronbach alpha katsayısı ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analizler 22 maddenin bir faktör altında toplandığı ve olumsuz davranış maddelerinin üYenirlik katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır. Olumsuz davranış maddelerinin düzeltilmiş adde korelasyon katsayılarının 0.39 ile 0.71 arasında değiştiği görülmüştür.

Öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını ölçmek için Refik Balay'ın geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Balay,2000a, 2000b). Analizler sonucunda ölçekte bulunan 27 maddenin üç farklı faktör (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) altında toplandığı ve uyum alt boyutu için cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır.

gütsel Bağlılık Anketinin Güvenirlik analizi için Cronbach alfa güvenirlik katsayısı toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Analizler sonucunda uyum maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının 0.27 ile 0.67 değiştiği görülmüştür. Uyum boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır. Madde 1,2,3,4,5,6,7,8 bu boyutta yer almaktadır.

Özdeşleşme boyutundaki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının 0.66 ile 0.83 arasında değiştiği görülmüştür. Özdeşleşme boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı 0.92 olarak hesaplamnıştır.Madde 9,10,11,12,13,14,15,16 ise özdeşleşme boyutunda yer almaktadır.

İçselleştirme boyutundaki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının 0.66 ile 0.82 arasında değiştiği görülmüştür. Özdeşleşme boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı 0.94 olarak hesaplanmıştır. Madde 17, 18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27 içselleştirme boyutunda bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci aşamasında veri toplama aracı olarak, özel okul ve resmi okullarında yöneticilere oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular sorulmuş, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Nitel araştırma yaklaşımında veri toplamak amacıyla temelde derinlemesine görüşme (yüz yüze görüşme), doğrudan gözlem ve döküman analizi tekniklerı kullanılmaktadır (Legard, Keegan ve Ward, 2003). Bu araştırmanın verileri, diğer veri toplama araçlarıyla doğrudan gözlemlenemeyen, katılımcıların konu ile ilgili bakış açılarını derinlemesine anlama olanağı sağlayan ve nitel araştırma yaklaşımında sıklıkla tercih edilen "yüz yüze görüşme tekniği" aracılığıyla elde edilmiştir. Derinlemesine ya da yüz yüze görüşmeler, yanıt oranının yüksek olması, soruların sırası konusunda esneklik sağlaması, ortam üzerinde kontrol olanağı sunması ve araştırılan konuyla ilgili olarak derinlemesine bilgi vermesi gibi bazı avantajlara sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu yöntem katılımcıların cevaplarının temelini oluşturan nedenler, duygular, düşünceler ve inançlar gibi birçok boyutun da ortaya çıkarılmasına kaynaklık etmektedir (Legard, Keegan ve Ward, 2003).

Patton (Akt: Marshall ve Rossman, 1999), sohbet tarzı görüşme, standart açık uçlu görüşme ve görüşme formu yaklaşımı olmak üzere üç tür görüşme tanımlamaktadır. Bu

araştırmada, görüşme formu yaklaşımı olarak da adlandırılan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırma esnasında araştırmacıya, sorulacak soruların oluşturulup, sıralaması konusunda esneklik sağlamasının yanı sıra gerekli görülen noktalarda araştırmacının sürece müdahale etmesini kolaylaştırması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu tür görüşmede araştırmacı, araştırılan konuya yönelik soru ya da konuları içeren bir tür soru formuna sahiptir. Dolayısıyla araştırmacı, görüşmenin her hangi bir zamanında bu soruları katılımcılara yöneltebilmekte, yöneltmiş olduğu sorulara verilen cevaplara göre görüşme formunda olmayan alternatif sorular oluşturabilmekte ve katılımcının görüşlerini daha derinlemesine belirtmesine yardımcı olacak açıklayıcı sorular kullanabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu (bkz. :Ek 1), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Karşılaştıkları Yıldırma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye yönelik görüşlerini ele alan araştırma soruları göz önünde bulundurularak, 6 açık uçlu görüşme sorusu içermektedir.

Çalışmanın son aşamasında ise, eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve karşılaştıkları yıldırma düzeylerini ortaya koymak için veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği en sık kullanılan yöntemlerden biridir. Görüşme tekniği ile sosyal olguların görelliğini ve hareketliliğini bir an olsun yakalamak ve anlamak amaçlanır. Görüşme tekniğinin en önemli avantajı, araştırılan konuyu ilgili bireylerin hem bakış açılarından görebilme olanağını hem de bu bakış açısını oluşturan sosyal süreçlerin meydana çıkmasını sağlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın son kısmı olan yöneticiler ile görüşmelerde ise herhangi bir veriyi kaybetmemek amacıyla, gönüllülük esasına göre ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek için 6 açık uçlu soruya yer verilmiştir. Ancak görüşmeye katılan yöneticilerin farklı görüşler doğrultusunda ek sorulara da yer verilmiştir.

Nitel çalışmaların ikinci aşamasında hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu, okul yöneticilerinin algılarının neler olduğunu ve okul yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerini ortaya koyabilecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için, uzman görüşü almak amacıyla Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,

Bilimleri Bölümü'nden öğretim üyelerinin incelemesine sunulmuştur (bkz.: Ek 1). Bu görüşler doğrultusunda, form yeniden düzenlenmiştir.. Böylece soruların, açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların, sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi sağlanmıştır. Daha sonra yeniden görüşme soruları hazırlama sürecinde, uzman görüşlerinc. eğitim yönetimi uzmanlarına ve yazılım kuralları için Türk Dili dilbilimcilerine başvurulmuş, dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığı ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek kontrol amaçlı yardım alınmıştır.. Görüşme sorularının, istenilen verilerin sağlanacağı kanısına varıldığı için veri toplama sürecine geçilmiştir. Bu araştırmada, katılımcılardan elde edilen sözel verilerin çözümlenmesinde ve yorumlanmasında içerik analizi kullanılmıştır. Nicel veriler için ise SPSS 21 programı kullanilarak, regresyon, frekans (f), yüzde (%)istatistik teknikleri kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde, KKTC'nin Lefkoşa ilçesine bağlı resmi ve özel ortaöğretim okul yöneticileri, öğretmenler ile görüşülmüştür. Katılımcılar, çalışmanın amacı ve veri toplama yöntemi olarak görüşme yönteminin kullanılacağı konusunda önceden bilgilendirilmişlerdir. Gönüllü olarak çalışmaya dahil olan katılımcılar ile görüşme öncesinde randevular belirlenmiş ve 2014-2015 eğitim-öğretim yılının sonbahar döneminde çalışmanın verileri toplanmıştır. Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir.

Araştırmanın nicel kısmında kullanılan ve öğretmenler uygulanan anketler, okul müdürleri ve Eğitim Bakanlığı'ndan uygulama için gerekli izinler alındıktan sonra, okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşülerek, belirlenen uygun saatlerde öğretmenlere uygulanacak anket formları, okul yönetimi ve öğretmenlerle kararlaştırılan uygun saatlerde uygulanmıştır.

Öğretmenler ile yapılan yüz yüze görüşmeler doğrultusunda, veriler toplanmıştır. Araştırmanın son kısmı olan yöneticiler ile görüşmelerde ise herhangi bir veriyi kaybetmemek amacıyla, gönüllülük esasına göre ses kayıt cihazı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme ortalama 20 dk.. sürmüştür. Ses kayıt cihazının kullanılması konusunda

den gerekli izinler alınmış, araştırmanın gizlilik etiği üzerinde önemle durulmuştur. erde ses kayıt cihazı kullanılmakla birlikte, görüşme esnasında ortaya çıkabilecek bir karışıklığı önlemek ve sistemli bir biçimde görüşmeyi devam ettirebilmek katılımcıların görüşleri dikkatli ve özenli bir biçimde dinlenerek yazılı olarak not stur, Her görüşmenin sonunda zaman ayırarak bu çalışmaya katkı sağladıkları için cılara teşekkür edilmiştir.

3.5.Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler, evreni teşkil eden tüm öğretmenlere yukarıda belirtilen ;AQ, Örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere 3 (üç) ayrı anket uygulama yoluyla elde iştir. Anketlerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve bu SPSS 18 programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan enlere ait bilgiler frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak ifade edilmiştir. ğişkenlerin birbirini yordayıp yordamadığı ile ilgili olarak Çoklu Regresyon analizi iğinderı de yararlanılmıştır. Sonuçlar p< O.Ol düzeyinde test edilmiştir.

Betimsel bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar ate alımnıştır (Özdamar, 2003: 32).

Aritmetik ortalama	Aralıklar
Hiçbir Zaman	1.00 - 1.79
Çok Az	1.80 - 2.59
Ara sıra	2.60 - 3.39
Genellikle	3.40 - 4.19
Her Zaman	4.20 - 5.00

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde açık uçlu sorular sorulmaktadır. Görüşme yapılan kişilerin derinlemesine cevap vermeleri istenmektedir. Her soruya verilen cevaplar tek tek kategorize edilerek, tablolara yerleştirilmiştir. Yapılan bu ilk kategorileştirıneden soma veriler, araştırmacı tarafından tekrar incelenerek temel temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Belirlenen bu tema ve kategoriler ilgili alan yazın göz önünde bulundurularak tekrar gözden geçirilmiş ve benzer örüntüler gösteren kategoriler birleştirilmiş, farklılık gösterenler ise ayn

kategori altında toplanarak kodlanmıştır. Bu kategorilerin yanlarına hangi yönetici cevap verdi. se numaralı şekilde yazılmıştır. İfade edilen kısma ise kategorilerden çıkarılan cümleler örnek olarak yazılmıştır. Bireysel görüşmeler okullar ziyaret edilerek yöneticilerin müsait olduğu zaman dilimlerinde yapılmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmeler birebir konuşulabilecek bir ortamda yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin rahat cevap verdikleri gözlenmiştir. Görüşmeler sırasında yöneticilerin bazı cevaplan kısa ve net şekilde olmuşsrur. Araştırmacı bu soruları yöneticilere tekrar sorarak sorular üzerinde biraz daha durulmmelerini sağlamaya çalışmıştır.

İçerik analizi için elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sonra ham veri metinleri, yarı yapılandırılmış görüşme formlarında yer alan sorular doğrultusunda gruplandırılmıştır. Gruplandırılmış bu metinler üzerinde içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın raporlaştırılması aşamasında, katılımcılar için GRl, GR2, GR3; GÖl, GÖ2, G3... şeklinde kodlar kullanılarak katılımcı isimleri gizlenmiş; görüşmelerden birebir alıntılar yapılarak güvenirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Verinin kodlanması ile ilgili bu sürecin sonunda çalışmanın bulgularını oluşturan temel temalar, ana kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, veri analizinin geçerlilik ve güvenirliğini test etmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan stratejilerden bir tanesi olan çeşitleme yapılmıştır.

Miles ve Huberman (1994), çeşitleme stratejisinin dört temel türü olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki olan veri çeşitlemesi, yapılan çalışma ile ilgili veri kaynaklarının çeşitlemesi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer çeşitleme türü ise çalışmada farklı araştırmacıların da sürece katıldığı, araştırmacı çeşitlemesi adı verilen çeşitleme türüdür. Üçüncü çeşitleme türü olarak tanımlanan kuramsal çeşitleme, verilerin çeşitli bakış açılarına göre yorumlanmasına olanak sağlayan çeşitlemedir. Son çeşitleme türü metot çeşitlemesi olarak tanımlanmış ve çalışılan konuyla ilgili birçok metodun kullanıldığı çeşitleme türü olarak adlandırılmıştır.

lu.ı:tirma görüşme soruların cevaplarından elde edilen veriler içerik analizi ile İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve

2001).

1.Verilerin Kodlanması: İçerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya ilerek görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler çerçevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ği anlam isimlendirip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin esinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan veriler kodlama dışında

2.Temaların Bulumnası: Bu aşamada ise verilerin kodlanması aşamasında belirlenen her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir.

3.Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması: Bu görüşleri okuyucunun anlayabileceği bir dilde açıklanmış ve üşler ilk elden okuyucuya sunulmuştur. Görüşme notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu temek amacıyla dipnot kullanılmış ve görüşme notları tırnak işareti içinde verilmiştir. a sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki ek açıklamalarda kodlama sistemi verilmiştir:

ÖRN EK:" ……"(G:R(l)), (G:Ö(l)).

G:Görüşme;

Ö: Özel Okul Yöneticisi

R: Resmi Okul Yöneticisi

1: 1 Numaralı Katılımcı

-ı.Bulgulann Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada

. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek ış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır.

-öne Başvurulan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

ul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri ve ,ağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla araştırma kapsamına alınarak başvurulan öğretmenlerle ilgili sonuçlar aşağıda verilmiştir.

nlerin Demografik Özellikleri

Çalışmada yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda verilmektedir

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyetlerine yönelik frekans (F) ve -(%)değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Çalışma Kapsamına Alınan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen	
	f	%
Kadın	180	57,5
Erkek	133	42.5
Toplam	313	100.0

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerinin % 57,5 (l 80)'i kadın **up,%** 42,5 (133)'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Yaş

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin yaşlarına yönelik frekans (F) ve yüzdelik %) değerleri Tablo 3 'de sunulmuştur.

Tablo 3. Çalışma Kapsamına Alınan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

	Öğretmen	
	f	%
22-30 yaş	112	35.8
31-39 yaş	132	42.2
40-48 yaş	50	16.0
49 ve üzeri yaş	19	6,1
Toplam	313	100,0

Tablo 3'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerinin %35.8 (l 12)'i 22-30 yaş aralığında,% 42.2 (132)'si 31-39 yaş aralığında, %16.0 (50)'sı 40-48 yaş aralığında, %6.l (19)'i 49 ve üzeri yaşta olduğunu belirtmiştir.

Medeni Durum

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin medeni durumlarına yönelik frekans (f) ve yüzde (%) değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Çalıştıkları Engel Gruplarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Öğretmen	
	f	%
Evli	237	75,7
Bekar	57	18.2
Dul/Boşanmış	19	6,1
Toplam	313	100.0

Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde %75.7 (237)'si evli, %18.2 (57)'si bekar, %06.1 (19)'i dul/boşanmış olduğunu belirtmiştir.

Mesleki Kıdem

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine yönelik frekans (F) ve yüzdelik (%) değerleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Öğretmen	
	f	%
1-10 yıl	138	44,1
11-20 yıl	133	42,5
21 yıl ve üzeri	42	13,4
Toplam	313	100.0

Tablo 5 incelendiğinde ise, öğretmenlerin %44.1 (138)'i 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olup, %42.5 (133)'i 11-20 yıllık mesleki kıdeme, %13.4 (42)'ü 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun 1 ile 20 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına yönelik frekans (F) ve yüzde (%) değerleri Tablo 6'da verilmektedir

Tablo 6. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Öğretmen	
	f	%

Lisans	234	74,8
Yüksek lisans	72	23,0
Doktora	7	2,2
Toplam	313	100,0

Çalışma kapsamına alınan öğretmenlerin %74,8 (234)'i lisans, %23,0 (72)'ü yüksek lisans ve %2,2 (7)'si ise doktora seviyesinde eğitim düzeyinde oldukları belirlenmiştir.

Eğitim Kademesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim kademelerine yönelik frekans (F) ve yüzde (%) değerleri Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Kademelerine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Öğretmen	
	f	%
Ortaokul	159	50,8
Lise	154	49,2
Toplam	313	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin %50,8 (l 59)'i Ortaokullarda görev yaptığını, %49,2 (154)'si ise liselerde görevlidir.

Çalışılan Kurum

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin çalıştığı kurum durumlarına yönelik frekans (F) ve yüzde(%) değerleri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Durumlarına Göre Dağılımı

Kurum	Öğretmen	
	f	%
Devlet	253	80,8
Özel	60	19,2
Toplam	313	100,0

Öğretmenlerin %80,8 (253)'i devlet okullarında çalıştığını, %19,2 (60)2si ise özel okullarda çalıştığını belirtmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma verilerinin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular ve bulgulara yapılan yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi *"()ğretmenlerinin algılarına göre. okul yöneticilerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?"* şeklinde belirtilmiştir. Aşağıdaki tabloda, ankete yanıt veren öğretmenlerin algılan incelenmiştir.

Tablo 9.Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistiki Bilgiler (N=313)

	$\overline{X}$	Sd
Dönüşümcü Liderlik	2.31	.80
İşlemci Liderlik	2.49	.62
Örgütsel Bağlılık	2.83	.94
Uyum	2.09	1.07
Özdeşleşme	3.13	1.03
İçselleştirme	3.47	1.07
Olumsuz Davranışlar (Yıldırma)	1.56	.64

Tablo 9'da verilen öğretmenlerin. algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin çok az dönüşümcü liderlik ($\bar{X}$ =2.31) ve işlemci liderlik ($\bar{X}$ =2.49) davranışları sergilediği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin,

erinin sergilediği davranışlarda, dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik özelliklerine az sayıda davranış gözlemlediği yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından uyum alt boyutu düzeyinde düşük e (seyrek olarak, $\bar{X}$ =2.09) bir bağlılık yaşadıkları, özdeşleşme alt boyutunda orta yde ($\bar{X}$=3.13) bağlılık yaşadıkları ve içselleştirme alt boyutunda ise sık ($\bar{X}$=3.47) yinde bağlılık yaşadıkları görülmektedir.

Kelman (1958), örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ifade etmiştir. Uyum ya da ğişim; Özdeşleşme ya da ilişki ve İçselleştirme ya da Değer uygunluğu ismindeki ların her birinin kavramsal içeriği birbirine göre farklılık göstermektedir. Uyum ya da değişim boyutunda, kişinin kişisel çıkarları örgüte karşı geliştirdiği bağlılığın yoğunluğuna etmektedir. Örgüt, kademe atlama, maaş artışı gibi ödül niteliğindeki isteklerin şılanmasına imkan tanıyorsa, kişinin örgüte karşı hissettiği bağlılık yoğun olacaktır. Aksi mda yani isteklerin karşılanmaması, herhangi bir çıkarın sağlanmaması durumunda ğlılık hissi yeterli düzeyde gelişmemiş olacaktır.

Verilere göre öğretmenlerin uyum boyutundaki bağlılık düzeyinin düşük belirlenmesi, nların mesleğini, herhangi bir isteğin gerçekleşme talebi olmadan sürdürdükleri sonucunu uşturabilir. Buna bağlı olarak, öğretmenlerin, kendi istek ve önceliklerine göre mesleklerini sürdürdüğü, bu süreçte hiçbir çıkar beklentisi olmadığı yorumu yapılabilir

Veriler, öğretmenlerin, özdeşleşme ya da ilişki boyutundaki bağlılığın orta düzeyde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu boyutta örgüt içerisinde bütünleşerek, ortak çalışmalar yapıldığı söylenebilir. Kişinin örgüt içerisinde hissettiği duygu ve düşünceleri, onun örgüte karşı geliştirdiği bağlılık düzeyine tesir etmektedir. Kişinin örgüt içerisinde mutlu olması, değer ve beğenilerinin örgütle benzer olması sonucunda zaman içerisinde örgütle bütünleşerek, gönüllü ve verimli bir şekilde örgüte fayda sağlayacak etkinliklerde bulunmaya çalışır. Özdeşleşmeye bağlı olarak örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisine aitmiş gibi benimser. Çalışanın, isteklerinin karşılanması, tatmin olmasına rağmen örgüte karşı geliştirdiği bağlılığın devam etmesi, örgütle özdeşleştiğini ortaya çıkarır (Başaran, 2000).

: dem yılı verilerine göre öğretmenlerin % 44'ü 1-10 yıl arasında yer almaktadır. göre öğretmenlerin, örgüte karşı geliştirdiği özdeşleşme boyutunun, orta seviyede söylenebilir. Bu durumun normal olarak karşılanabileceği, kıdem yılı arttıkça şmenin de artacağı yorumu yapılabilir. Özdeşleşme için, bireyin örgüt içerisinde ği sürenin önemli olduğu, bağlılık düzeyi fazla olan kişinin, örgüte yarar sağlamak la örgüt içerisinde fazla zaman geçireceği düşünülebilir.

Kişinin değer ve beğenilerinin, örgütünkilerle benzer hatta aynı olması, onun örgütle lumlu düşüncelerinde artış yaratarak, örgütle ilgili faaliyetlerini gönüllü olarak, yoğun ekle sürdürmesine neden olmaktadır (Chatman, 1991).

Verilere göre öğretmenlerde yüksek seviyede belirlenen içselleştirme boyutunun, enlerin, görevli oldukları okullarda kendi istekleri ile bulundukları, okulla ilgili hedef lentileri, kendilerine ait olarak algıladıkları, görevlerini yerine getirirken samimi ları yorumu yapılabilir. Balay (2000) da içselleştirme olarak ifade edilen boyutun örgüt n fazla istenen bağlılık boyutu olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan olumsuz .ranışlar ölçeğinin analiz sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin "hiç" düzeyinde $\overline{X}$=1.56) olumsuz davranışlar yaşadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin olumsuz davranış a düzeyinin çok düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin, yönetici ve diğer okul personeli ile benzer hedef ve beklentilere sahip ğu için birlikte bunlara uygun davranışlar sergileme çabası içerisinde olduğu söylenebilir. güte karşı geliştirilen bağlılığın, oluşacak herhangi bir olumsuzluktan etkilenerek azalacağı süncesi, yıldırma gibi olumsuz davranışların oluşumunu engelleyebilir. Bunun yanında okul risindeki iletişimin iyi olduğu, öğretmenlerin yönetici ve okul personeli arasında olumlu bir ğın olduğu, okul içerisindeki atmosferin olumlu olduğu düşünülebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tek boyutta incelediğimiz zaman orta düzeyde bir ğlılık yaşadıkları görülmektedir ($\overline{X}$=2.83).

Çıkan sonuçlar incelendiği zaman, öğretmenlerin uyum alt boyutu düşük olduğu için örgütsel bağlılık oranını orta seviyeye çektiği net olarak görülebilmektedir. Bundan dolayı bu sonuç, yanıltıcı bir sonuç olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü uyum alt boyutunun düşük çıkması ve içselleştirme alt boyutunu yüksek düzeyde çıkması normal bir sonuçtur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin işlerine bağlı oldukları söylenebilir.

Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313)

Madde No		$\overline{X}$	Sd
2	Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	2.24	.95
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	2.39	1.04
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	2.30	1.11
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	2.16	1.04
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	2.39	1.12
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	2.22	1.09
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	2.25	1.05
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	2.39	1.18
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	2.38	1.16
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	2.24	1.09
21	Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.	2.16	1.02

23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	2.23	1.04
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	2.20	1.09
26	Gelecekle ilgili harekete geçirici bir vizyon oluşturur.	2.27	**1.15**
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	2.59	1.23
30	Benim problemlere, bir çok açıdan bakmamı sağlar.	2.38	1.21
31	Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	2.38	1.21
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.	2.32	1.07
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2.35	1.05
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	2.25	1.04

Tablo 10'da görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre okul müdürleri tüm dönüşümcü liderlik boyutundaki davranışları seyrek olarak yapmaktadır.

Yöneticiler, karar mekanizmasını uygulama aşamasına geçirdiklerinde verdikleri kararın arkasında durabilmek amacı ile kararlarını tekrar kontrol edebilmektedirler.

Tablo 11. İşlemci Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313)

Madde No		$\bar{X}$	Sd
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	2.25	1.05
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	2.67	1.20
4	Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan	2.40	.94

	sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.		
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	2.84	1.31
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.	2.70	1.30
10	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar	2.41	1.17
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	2.55	1.20
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.	2.46	1.16
17	"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	2.52	1.15
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder. .	2.20	.98
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	2.39	1.10
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.	2.29	1.07
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	2.44	1.11
28	Karar vermekten kaçınır.	2.76	1.37
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	2.72	1.23
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.	2.24	1.07

Öğretmenler okul yöneticilerini işlemci liderlik boyutunda yer alan ifadelerin çok az ve ara sıra düzeyinde olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin çok az düzeyde değerlendirdiği ifadeler şunlardır: " Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur" ($\overline{X}$ =2.25), " Dikkati, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır." ($\overline{X}$ =2.40), "Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar" ($\overline{X}$ =2.41), " Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça

geçmez." ($\overline{X}$ =2.55), " Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin ne elde edeceğini açıkça belirtir. " ($\overline{X}$ =2.46), "Eğer bozuk değilse, tamir etme" kesin olarak kabul ettiğini gösterir. " ($\overline{X}$ =2.52), " Problemler ağırlaştığında müdahale eder." ($\overline{X}$ =2.20), " Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır." ($\overline{X}$ =2.39), "Bütün hataların kaydını tutar, izler."($\overline{X}$ =2.29), " Standartlara ulaşmak, için dikkatini başarısızlıklara yöneltir." ($\overline{X}$ =2.44), " Benden emirleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar." ($\overline{X}$ =2.24) şeklindedir.

" Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez." ($\overline{X}$ =2.67), " Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır. " ($\overline{X}$ =2.84), " Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz." ($\overline{X}$ =2.70), " Karar vermekten kaçınır." ($\overline{X}$ =2.76), " Acili yeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır." ($\overline{X}$=2.72) ifadelerine öğretmenler ara sıra şeklinde cevap vermiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Aaştırmanın ikinci alt problemi *"Öğretmenlerinin algılarına göre. öğretmenlerin uygulamaları ne düzeydedir?"* şeklincleclir.

Tablo 4.1'de öğretmenlerin öğrencilerini yıldırmaya ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre "Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması" ($\overline{X}$ =1.55), "Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi" ($\overline{X}$ =1.50), " İşinizin aşırı denetlenmesi" ($\overline{X}$ =1.52), "Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak" ($\overline{X}$ =1.57) maddesi öğretmenlerin en sık olarak belirttikleri görüş olurken, "Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar" ($\overline{X}$ =1 .24) "Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda ima davranışları" ($\overline{X}$ = 1.27), " Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak." ($\overline{X}$ = 1.27) maddesi en az sıklıkla belirtilen görüş olmuştur.

Tablo 12. Olumsuz Davranışlar Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313)

Madde No		$\overline{X}$	Sd
1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	1.55	.91
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerde çalışarak küçük düşürülmek	1.35	.76
3	Ustalık/Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	1.50	.81
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	1.41	.78
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	1.40	.77
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	1.40	.77
7	Kişiliğiniz (ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	1.23	.56
8	Bağırılmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	1.31	.65
9	Parmakla gösterme, kişisel alana saldın, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	1.24	.82
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	1.27	.64
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/söylenmesi	1.34	.71
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınmaması/yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılaşma	1.35	.71
13	İşinizle çabalamanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	1.36	.66
14	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	1.44	.79
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından hoşlanmadığınız şakalar	1.33	.68

	(eşek şakası) yapılması		
	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	1.42	.70
	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	1.31	.66
	İşinizin aşırı denetlenmesi	1.52	.82
	Hakkınız olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemeniz için baskı yapılması	1.44	.76
	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak.	1.27	.66
	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	1.57	.70

Öğretmenlerin İşyerinde Zorbalığa Maruz Kalma Durumları

Tablo 13. Öğretmenlerin İş Yerlerinde Zorbalığa Maruz Kalma Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Öğretmen	
	f	%
Evet	33	10.5
Hayır	*280*	*89.5*
Toplam	313	100.0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin %10,5 (33)'i iş yerinde zorbalığa maruz kaldığını belirtirken, %89,5 (280)'si zorbalığa maruz kalmadığını belirtmiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi *"Öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin örgütlerine karşı geliştirdikleri örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?"* şeklindedir. Aşağıdaki tabloda, öğretmenlerin algıları ele alınarak sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 14'deki öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutuna ait betimsel bulgular lendiğinde, öğretmenlerin az katılıyorum şeklinde gösterdiği davranışlar; "Bu okuldaki vimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum", "Bu okulda çalışmaya karar vermekle ettiğimi düşünüyorum", "Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor", - ğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum", "Bu a uyum sağlamakta güçlük çekiyorum", "Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için voruru", "Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum", "Bu Ida yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum" şeklindedir.

"Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum", " Bu okulun mesleğimle ilgili ğişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım", " Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor", " Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin tkinlikler dolduruyor", " Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir"," Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum", "Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım", " Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum" ifadelerine öğretmenlerin orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Öğretmenler, "Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum", " Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum", " Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum", " Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum", " Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum", " Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum", "Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum", " Okuluma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım" ifadelerine *çok* katıldıklarını ifade etmişlerdir.

***Tablo* 14. Öğretmenlerin Örgütsel *Bağlılık Boyutunda Yer Alan* Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=313)**

Madde No		$\bar{X}$	Sd
l	1>u oku.\ô.a\ü g,öre"\lmı bü.!)'ük ö\ç.üde \)arasa1 ka')'g,Üarla yapıyorum.	2.23	l.39

	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.85	1.17
	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1.86	1.24
	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1.89	1.17
	Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum.	1.82	1.19
	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	1.93	1.26
	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum	2.02	1.34
	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	1.96	1.20
	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	2.84	1.31
	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	3.28	1.24
	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım	3.32	1.27
12	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor	3.32	1.24
13	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum	3.43	1.22
14	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum	3.47	1.10
15	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum	3.40	1.25
16	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	3.41	1.21

	Okulumun başansı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum	3.53	1.19
	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	3.59	1.21
	Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	3.49	1.19
	Okuluma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayanın	3.41	1.23
	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor	3.39	1. 18
	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	3.31	1.33
	Okulmnun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	3.32	1.27
	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	3 .34	1.18
	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	3.26	1.17
	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum	3. 1 5	1.22
	Okulmnun yaran için her türlü fedakarlığı yaparım	3.42	1.29

4.1. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi *"Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma yaşama ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?"* şeklindedir. Aşağıdaki tabloda, öğretmenlerin algıları de alınarak sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 15. Liderlik (Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik), Olumsuz Davranışlar, Örgütsel Bağlılık (Uyum Özdeşleşme, İçselleştirme) Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.Dönüşümce Liderlik	1					

İşlemci Liderlik	0.59*	1				
Olumsuz Davranışlar	0.10	0.10	1			
Uyum	0.17	-0.10	0.15	1		
Özdeşleşme	-0.20	0.01	-0.05	0.10	1	
İçselleştirme	-0.16	0.02	-0.12	0.12	0.58	1

arası düşük ilişkili

orta düzeyde

arası yüksek düzey ilişkiyi gösterir.

Tablo 15'de verilen öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik slan alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve ir ilişki olduğu görülmektedir (r=0.59, p<0.01).

Öğretmenlerin yaşamış oldukları yıldırma ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile enlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir (r= 0.10). i liderlik alt boyutu ile yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir(r= 0.10).

Örgütsel bağlılık alt boyutları kendi aralarında incelendiğinde, uyum alt boyutunun şleşme alt boyutuyla oıia düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu (r= 0.32, .01), içselleştirme alt boyutuyla orta düzeyde (r= 0.58, p<0.01) pozitif yönde anlamlı bir ; olduğu görülmektedir. Yani örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna dair davranışlar ça özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları düzeyinde bir azalma yaşanmaktadır.

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları sındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile uyum arasında ilişki olmadığı (r= 0.17, .01), özdeşleşme ile negatif yönde düşük düzeyde (r=-0.20, p<0.01) anlamlı bir ilişki örülmektedir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutuyla içselleştirme alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile içselleştirme arasında düşük düzeyde (r= -0.16, p<0.01). negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İşlemci liderlik ile uyum (r=0. I0) ve özdeşleşme (r=O.O 1) alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Öğretmenlerin yaşamış olduğu yıldırma ile örgütsel bağlılıkları alt boyutları arasındaki ilişkilerıdiğinde, yıldırma ile uyum alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir (r=O,18, p<0.01).

Öğretmenlerin yaşamış olduğu olumsuz davranışlar ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme (r= -08, p>0.01) alt boyutunda istatistiksel olarak bir ilişkiye rastlanmazken ve içselleştirme (r= -0.12, p<0.01) alt boyutu arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi *"Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin yıldırma yaşama ve örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?"* şeklindedir. Aşağıdaki tabloda, öğretmenlerin algıları ele alınarak sonuçlar incelenmiştir.

Tablo 16. Liderliğin (Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik) Yıldırma Yaşama Düzeyini Yordamına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std.Hata	Standart.Beta	T	p
Sabit	1.468	.152		9.671	.000
Dönüşümcü Liderlik	.118	.057	.146	2.075	.039
İşlemci Liderlik	-.071	.073	-.068	-.974	.039

R=.118. R^2=.l 0

Fc2-3 ıoı=2.20 p=.112

gresyon analizi sonuçlarına göre, yıldırma yaşam düzeyi yordamına ilişkin eşitliği aşağıda verilmiştir:

YYD= 1.468+.11 S(Dönüşümcü Liderlik)-0. 71 (İşlemci Liderlik)

Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri birlikte, yıldırma yaşama puanları ile anlamlı bir lmadığı belirlenmiştir (R=.118, R^2=.10, p=.112). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik irlikte, yıldırma yaşama düzeyindeki toplam varyansın % 1 O'unu açıklamaktadır.

tandardize edilmiş regresyon katsayısına (beta) göre, tahmin edici değişkenlerin uz davranışlar üzerindeki göreli önem sırası incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile i liderliğin güçlü tahmin ediciler olduğu görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlan incelendiğinde ise, hem -nüşümcü liderlik" davranışlarının hem de "işlemci liderlik" davranışlarınm olumsuz .ranışlar üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin edici olduğu görülmektedir. Dönüşümcü rlik davranışları ile yıldırma yaşama arasında negatif yönde, işlemci liderlik ile olumsuz vranışlar arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Olumsuz Davranışların (yıldırma) Örgütsel Bağlılığı Yordamına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std.Hata	Standart.Beta	T	p
Sabit	2.719	0.139		19.519	.000
Olumsuz Davranışlar	0.071	.082	0.049	0.0866	0.387

R=0.049. *RL^2=.0.002*

F(1-3111=0.895 p=0.387

Örgütsel Bağlılık= 2.719 + 0.071(0lumsuz Davranışlar)

suz davranışlar, örgütsel bağlılık puanları ile oldukça düşük düzeyde ve anlamlı ir ilişki vennektedir. (R=0.049, R2= 0.002, p= 0.387) Olumsuz davranışlar, örgütsel .i toplam varyansın % 0.3"ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon (beta) göre, tahmin edici değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreli önem celendiğinde olumsuz davranışların güçlü bir tahmin edici olmadığı görülmektedir. katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, olumsuz arının örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin edici olmadığı ortaya . Bu sonucu destekleyen bir çalışma Tengilimoğlu ve Mansur tarafından erde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi" olarak Ye mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir farklılık olup - araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna r (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009).

18. Liderliğin (Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik) Örgütsel Bağlılığı Yordamma Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std.Hata	Standart.Beta	T	p
Sabit	3.050	.221		13.783	.000
Dönüşümcü Liderlik	-0.106	.083	-0.090	-1.278	.202
İşlemci Liderlik	0.010	.106	0.007	0.096	.096

R=.086. R^2=.0.007

=\ \6C) \1=0.3\5

Dönüşümcü fü.\erhk stih \\e örıütsel bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. (R-0.086, R2-0.007, p.•0.315 Dönüşümcü ve \ş\emcı Liderhk sül\eri birlikte, örgütsel bağlılık toplam varyansın binde (0.007)'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece -sümcü liderlik" davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin lmadığı görülmektedir. İşlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir tahmin lmadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık= 3.050 - 0.106(Dönüşümcü liderlik)+ 0.010(İşlemci liderlik)

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yo **rum**

Araştırmanın altıncı alt problemi *"Yöneticilerin kendi liderlik yapılarının okullardaki ımenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyip etkilemediğine yönelik görüşleri nasıldır?"* indedir. Aşağıda yöneticilerin görüşleri ele alınarak sonuçlar incelenmiştir.

".... Liderlerin oıiak amaç doğrultusunda ortak amacımız vardır; öğrencilerimizi }umun ihtiyacı yönünde yetiştirmek, yani onları yetiştirme konusunda amacımız ortaktır. .uldaki kaynakları en uygun şekilde doğru kullanmak, demokratik kararlar vermek, doğru \arın verildiği algısının oluşmasını sağlamak. Bunların örgütsel yapıyı etkilediği =örüşündeyim. Demokratik olacaksınız, çoğunluğu etkileyeceksiniz. Yukarda dediğim gibi üdür ve ya yöneticiler mekana göre zamana göre değişir. Üzülerek söylüyorum, devlet irelerinde okullarında yöneticilik yapmak çok zordur (G:R(l)).

"..... Özellikle lider vasfı olan bir yönetici , tabi ben burada okul müdürlüğü yönetici ·avramını kullanmayı tercih ederim. Çağımızda olmazsa olmazlarındandır liderlik vasfı. Çünkü insan kendine olan güven ve birikimini liderlik vasfıyla yansıtır. O vasfı yansıtma onucunda çalışanları olsun, kurmayları olsun, onları o yarattığı karizma ve liderlik vizyonuyla sürükleyebilir. Geçmiş yıllarda Kıbrıs Türk Toplumunun yaşadıklarını ortaya koyarsak liderlik vasfının her alanda ne kadar önemli olduğunu açıkça görüyoruz. İnsanları toplumsal hareketlilik yaratma adına şimdi ise okullarda liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin olması büyük bir avantajdır. Çünkü bütçesi olmayan bir okul, vizyonu dar olan bir eğitim sistemi ancak lider vasıflı olan yöneticiler sayesinde ayakta durur"(G:R(2)).

"..... Yüzde yüz olmasa da ilintili olduğunu düşünmekteyim. Özellikle okul müdürünün demokratik ve otoriter yapısı çok önemlidir. Bu konuda öğretmenlerle iletişim

çok önemli, okul müdürünün örgütsel bağlılığı öğretmenlere bir örnek olduğunu düşünürüm. Öğretmenler liderlerini izler ben ele aynı şekilde onları izlerim. Öğretmenlerin hassasiyetlerini tespit ederek öncelikle öğretmenlerin istikrarları için, onlara yönelik ihtiyaçları gidermenin çok büyük faydasını gördüm. Okul müdürüne inanmış ve okul müdürü ile birlikte hareket etmek çok önemlidir. Bunlar da tabi ki her yönden olumlu yansıyor okula en önemlisi devamlar konusunda pozitif etki bırakıyor"(G:R(3)).

"... .Kendimi de lider olarak görüyorum açıkçası. Fazla iddialı olacak ama yönetici pozisyonda kişiler her şeyden önce diktatör değil lider, öncü olacak. Bu gerçekten öğretmen camiasına da yansır. Bir şekilde, iyi bir yönetici bunu yansıtması gerekir. Benim beklentilerim budur. O beklentiler doğrultusunda da öğretmen kendi program ve planını yapmakla yükümlüdür. Burada şartlar ortadadır. Her şey önce öğretmenin bilgisine sunulur. Beklentiler çok önemlidir. Mesai saati çok önemlidir bizim için. Yukarılarda akademik yönden zirvede bir okullardan biriyiz. Açıkçası eğitim, sağlık gibi askıya alınamayacağına göre öğretmenlerin bu örgütsel bağlık diye nitelendirdiğiniz bağlam ne ise bizim okulumuza baktığımızda gerçekten böyle bir örgütsel bağlılık mevcuttur diyebilirim" (G:R(4)).

"....Lider yani okul müdürünün sorun çözme sürecindeki yaklaşımı- davranış tarzı- örgütsel bağlılığı olumlu-olumsuz yönde etkilemektedir. Lider; öğretmenleri karar sürecine katmış ise eğitim öğretim çalışmalarını kesintiye uğratması çok zordur. Çünkü karar alınırken karşılıklı görüşler alınmıştır. Öğretmenler karar sürecine katılmamış ve devamlı ne yapılacağı yönünde yönlendiriliyorlarsa eğitim öğretim çalışmaları aksama ihtimali vardır. Çünkü karar sürecinde fikri alınmamış dolayısı ile katkısı olmamıştır. Lider; demokratik olmalı - dönüşümcü olmalı ve adil davranmalı- etkinlik değerlendirmesinde objektif olmalı" (G:R(S)).

"....Geçmişten kalmış yasalarla yürütülen eğitim sistemimiz bundan beş yıl önce farklı hükumet döneminde, örneğin öğrenci merkezli eğitim ile ilgili dünya kadar program geliştirme çalışması yapıldı. Bu çalışmalar içerisinde okul idare ve öğretmenlerine ciddi anlamda müşterek çalışacakları roller verilmiştir. Yeni eğitim anlayışı ve eğitim modeli ama sonra bu mevzuat ve kitaplar rafa kaldırıldı. Türkiye'den gelen kitaplar tem olmak üzere biraz da siyasi ve yandaş çıkarlara neden olan kitaplar okutulmaya başlandı. Okullar, bize kalan siyasi oluşumlu eğitim bakanlarının gelip gidişi ve bunu bildiğimiz ilişki ve örgütlenme

yöntemiyle kendimizi geliştiimek ve bunlar okul çevrelerimizde uygulayabilmektir. Okul müdürü bakanlık içinde ciddi bir bütünlük içerisinde olması gerekirken genel anlamda sürekli yönetmelikler, dayatmalarla baskı altına alınır. Okul liderlerinden bu baskıyı ayırmasını istiyoruz. Olmazsa olmazıdır müdürün aksi halde okulun basitçe yürüttüğü ve kendi kendirriizi kandırıyoruz"(G:R(6)).

".... Bir defa okul müdürü inanılmaz etkilidir okullarda. Öğretmende, eğitimde, başarıda sosyalleşmede en önemli unsur derim. Öğretmen liderinden kendine ve mesleğine saygı görmezse okul çalıştığı ortamda değer verildiğini hissetmezse müdürüyle iletişim kurmada sıkıntı yaşarsa o öğretmenin örgüte bağlılığı söz konusu olamaz" (G:R(7)).

".... Müdürlerin okula bağlılıkları liderliği etkileyen faktörlerden biridir. Tabi ki şimdi okul müdürleri bana göre iki vasfı da taşımaları lazım; bir tanesi iyi bir yönetici olmaları. Bütün kayıt kuyut yasalar ve tüzüklerin gereğince uygulanabilmesi için, mesela bizim okulun sınavları normal yapılabilmesi görüşülmesi hep bunların kayıt kuyudu alınabilmesi için iyi bir yönetici olmalıdır. Ama müdür aynca iyi bir lider olmalıdır. Lider vizyon koyar. Hedef gösterir. Motive kelimesi bence artık demode oldu iş yapar der İngilizler. Bunun tam Türkçesi belki ateşleme veya bu işlerin içgüdüsel çalışması veya sağlayan bir kelimedir. O motivasyonu dışarıdan sağlayan motive edersiniz ya güzel sözlerle ya maddi bir takım katkılarla ama iş yap yapma onun kendisinin içgüdüsel olarak onu yapmasını sağlamaktır. Bu bence gerekli olandır zaten, sadece okullar değil her yerde bütün örgütlerde liderler hedef gösterir, vizyonu oluşturur. Ama iyi bir yönetici olmak zorundadır da çünkü rutin işler öğretmenin çalışması performans vs. Bunlar iyi bir yöneticilik sayesinde olur. Dolayısıyla okul müdürü liderlik vasfı tabi ki çalışan öğretmeni ya çok bağlı yapar ya daha az bağlı yapar. Çünkü lider o hamuru ortaya koyar ki diğerleri yapışsın o hamura. Yani örgüte turunsun, o örgütün bir parçası olarak kendilerini görsünler"(G:R(8)).

".... Şimdi bir kere lider dediğimiz müdür bir okulu kültürel manevi ve fiziksel olarak güçlendiren unsurdur. Temel taştır. Şayet o müdür bu saydığım hususlarda bilgili ve insanca saygı sevgi içerisindeyse öğretmenler kötü niyetli de olsa o liderden etkilenir ve o okulda başarılı bir eğitim söz konusu olur. Lider bunu yaparken motivasyon faktörü çok önemlidir. Sadece öğretmen değil motive olması gereken hem öğrenci hem de veliler bu sürece dahil

olmalıdır. Burası bir özel okuldur ve devletteki gibi değildir. Farklı bir yönetim sergilemeniz gerekir."(G:Ö(1)).

Yorum: Yöneticilerin ortak görüşü, yöneticilerin liderlik yapılarının okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Özellikle demokratik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin karar alma süreçlerine öğretmenleri de katmaları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırdığı düşünülmektedir.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi *"Yöneticilerin öğretmenlerin yıldırma (mobbing) uygulama düzeyinin değişiminde izledikleri yöntemlere ilişkin görüşleri nasıldır?"* şeklindedir. Aşağıda yöneticilerin görüşleri ele alınarak sonuçlar incelenmiştir.

"... Lider, öğretmenini güdülemeli. Kendisine bir vizyon, misyon belirlemeli; paylaşımcı ve paydaşların hepsi okulun planları programlarını etkin bir strateji belirleyerek de takım çalışması gerçekleştirmeli" (G:R(1)).

"... Önce bir vizyon ortaya koymalı, bu vizyon içinde kendisi de " öyle mi " diye sorgulayan bir lider olmalıdır .Kendine yakın olanlarla çalışmayı değil kendinden uzak duranlan da yakınlaştırmanın yollarını aramalıdır. Büyük okullarda genelde saklanma ihtiyacı duyan gün içerisinde "para gelsin devrilelim" diye bir yapıya sahip bu şekilde davranan insanlar vardır. Bunları bulup çıkarmazsak, özellikle bir liderin yapısı bunların gelişmesi ve daha rahat çıkarabilmesi demektik. Etkin çalışmaların sürdürülmesi önemlidir çünkü bir okulda her şey yolundaysa büyük olasılıkla o okul tatildedir demektir. Okullar aslında toplumun bir ufak yansımasıdır. Okullarda öğretmenini sürükleyici bir lider varsa; her şeyin yolunda gitmediği ortamlarda bile bireyler sorun odaklı değil çözümler arayışı içerisinde olur. Sorunların bol olduğu bir ortamda insanları çözümlere yönlendirmek bayağı yetenek ister beceri ister"(G:R(2)).

"... Mobbing tasvip ettiğim bir olay değil; benim hiç tarzım değil. Biliyorsunuz yöneticilik ve liderlik farklı şeylerdir. İyi bir lider zaten kendi görüş çerçevesinde toplulukları

adan hareket ettirebilen biridir benim gözümde. Yoksa makam gücünü kullanarak iş a, işte bu mobbing dediğimiz çok rencide eden olaydır. Doğal bir davranış değil" (G:R(3)).

"... Yıldırma hareketi dediğinizde? Yani okul müdürleri mi yapıyor bunu. Evet, ıyı sevmiyorum. Yasağı sevmiyorum, yani belli bir düzen, bir sistem sistematik bir m bu budur. Ya bu böyle olacak. Öğretmenlerinizle gayet iyi bir diyalog kuraksınız. dinde okula açtığımız günden beraber olduğumuz için belli prensiplerimiz doğrultusunda ekteyiz. Ha prensip demeyeyim yasa tüzüğe göre genelgeye göre bu idare edilir. Bazen k, bazan katı orda zaten biz kendimizi ayarlıyoruz. Yani fazla bastırıcı yıldırıcı hareketler ğretmenimin üzerinde yaratmadım" (G:R(4)).

"... Önce kendisini bu gibi davranışlardan arındumalı. Tespit ettiği yıldırma hareketleri ilgili kişilerle davranışlarının yanlışlığı üzerine onlarla konuşup etkili olmalı"(G:R(5)).

"... Genel olarak toplum yapısı değişiyor. Şiddet ve kavga içeren bir halde ve bu ğitime de yansıyor. Günü gelince mobbing ile karşı karşıya kalıyorsunuz. Bir okul liderinin ğretmenler yönetim disiplin uygulama tüzüğünü devreye sokması çok kötüdür. Şeffaf çalışmak ve açık olmak lazım mobing ora duyumsadığı işleyiş neden kaynaklandığı açıklık olursa belli olur tim çalışmaları bunu önler ve birlikte çalışma mobbing koşullan pedagojik formasyon eksikliğinden kaynaklanan bir takım dirençlerle karşılaşabilir. Siz mevzuatı işletebilirsiniz bakanlığa teftiş dairesine aktarabilirsiniz"(G:R(6)).

"... Mobbing konusuna gelince bizim okulumuzda çalışma esastır. Herkesin birbire saygısı vardır. Ve bu tür davranışlara ayıracak vakit bulamamaktadırlar. Çünkü herkes kendi görev ve dağılımları ile ilgilenmektedir"(G:R(7)).

"... Mobbing bizim okulumuza çok yabancı bir kelimedir. Böyle bir anlayış yoktur bu okulda. Sırasında yanlış yapan arkadaşlar olur tabi ki, bunu bu öğretmeni nasıl kaybetmeyebilirim mantığıyla gidiyoruz. Dolayısıyla mobbing öğretmeni baskı altına almak

tehdit etmek bu iş yapmayan ortamlarda olur. Biz iş yapıyoruz, burada iş üretiyoruz. Dolayısıyla böyle bir şey söz konusu olamaz"(G:R(8)).

"... Yasaya göre özel olsun olmasın milli eğitim tüzükleri ve mevzuatları gereği her dönem ve yıl yapılan değişiklikler bizleri yıldırmakta ve bunu maaş açısından memnun olmayan öğretmenimize söylerken güzel yanıtlar alamamaktayız. Özelde öğretmen mobbing olayına maaş olarak bakar. Sonunda yıldırılarak işten ayrılır. Kolay değil özelde kaliteli öğretmenin durması, bir öğretmen işten ayrılırken bir sistemin çökmesi bozulması ve ondan boşalan yerin doldurulması çok zordur. Yeni gelen öğretmeni öğrencinin kabullenmesi sisteme ayak uydurması hiç de kolay değildir"(G:Ö(1)).

Yorum : Yöneticiler, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyine olumsuz etki edecek davranışların genel olarak demokratik bir ortam oluşturdukları ve mevzuatlara göre ettikleri okullarında yaşanmadığını; devlet okullarında yıldırma hareketlerinin genelde görülmediğini, özel okullarda ise az da olsa var olan yıldırma hareketlerinin maaş politikalarının olumsuz etkilerinden kaynaklandığını belirtmektedirler.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi *"Yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak adına nasıl bir yöntem izlediğine dair görüşleri nasıldır?"* şeklindedir. Aşağıda, yöneticilerin görüşleri ele alınarak sonuçlar incelenmiştir.

"... Güven ve bağlılığı kurumumuza bağlılığı, sahiplendirmeyi . Ekip çalışması ve çoğunluk olgusu başarıyı birey değil takım ve ekip olarak sahiplenmek ödüllendirme yaptım. Mesela hiç devamsızlığı olmayan bir arkadaşa hediye aldım kerıi cebimden onlara bir paket çikolata aldım ve verdim"(G:R(l)).

".... Tüm bildiğim yöntemleri kullanmaya çalışırım. Özellikle benim güçlü olan uzlaşım yeteneklerim vardır. Daha önce eğitim alarak bu yönlerimi geliştirdim, iyi bir uzlaşımcı-eğitimci- iletişimci olmaya çalışıyorum. Arkadaşlara bir şeyi yaptırırken onlara nedenlerini de sorguluyorum. Neden yapmamız gerektiğini da ortaya koyuyorum. Kendimden

vererek geçmişte çakılı kalmadan ileriye dönük öğrencilere daha verimli bir eğitim arayışı içinde olduğumuzu sürekli vurguluyorum"(G:R(2)).

".... Gerçekten her öğretmen bir değil, öne çıkan arkadaşlar oluyor, onları yıl boyu ndiriyorum ve toplantılarda onları kutluyor ve teşvik ediyorum. Okul aile birliğimizle u çalışıyoruz. İletişim, üst düzeyde başarı oldukça güzel"(G:R(3)).

"... Biz öğretmenlerimizle her anımızı paylaşırız. Mutluluk, hüzün ve hayata dair her aylaşmayı seviyoruz. Okul sonrasında da sosyalleşmek adına okul dışında da görüşerek ımlarda bulunuyoruz"(G:R(4)).

"... Demokratik olmaya, adil olmaya, objektif olmaya çalışıyorum. Öğretmenlerle n iyi olduğunu düşünüyorum. Yıldırma etkisi yapacak davranış yapmamaya ışıyorun. Tespit edilenleri de uyarmaya çalışıyorum"(G:R(5)).

"..... Örgütsel bağlılığı artırma eğitimin temel özelliklerinden biri, dolayısıyla bunu crübelerimle anladım. Ne zaman eğitim aktivitesi ile grup çalışması yapıldığında -ğretmenlerle işe başlayıp projelere başlanıp biz olayı ortaya çıkıyor. Program geliştirme ileştirilmesinde öğretmen katlım sayısı arttıkça, birlikte çalışma ruhu da artıyor. Öğretmelerle aram iyidir. Bazen beni eleştirirler, sebebi fazla demokratiksiniz diyorlar ve linizi masaya vurmuyorsunuz diyorlar. Toplum yapısı olarak ekonomik sıkıntılarla birlikte sürükleyici liderler arıyoruz"(G:R(6)).

".... Alt yapıda huzur duyacakları sıcak bir ortam, çalışmaları için çalışma masaları internet bilgisayar istedikleri kadar print out yapabilecekleri istedikleri kadar fotokopi ihtiyacı çıkaracakları ortam sağladım. Hiç yasaklama yapmadım gerekirse didindim para buldum ve öğretmenlere bu ortamı sağladım"(G:R(7)).

"... Öğretmen müdür olduğu noktalarda zaman zaman rahatsızlık duyar zaman zaman öğretmenler odasına girer çıkarım ama asla orada oturup sohbet etmem. Öğretmenlerle hepsiyle görüşürüm nasıl görüşürüm siz söyleyin informal yönetim yani yatay yönetim tarzı uyguluyorum ben informal bir temasım bütün gün içerisinde bütün öğretmenlerle belki da bir

kelime konuşurum. Hiç öğretmen odasına girmem böyle ya da bir sohbet için Ben bu mekanizmaları kurdum şimdi bütün öğretmenlerle çok iyi ilişkilerim düşünürüm. Yani çok saygı duyarım hepsini çok severim eminim onlar da aynı şeyi benim için"(G:R(8)).

"... Program ve metotlarınız uygularken çok dikkatli olmalı birlikte hareket edilmeli ve n yapılacak tüm sosyal ve akademik faaliyetlere dahil edilmeli ve dışlanmamalı. Aksi öğretmen bundan yılar bezer ve eğitimin kalitesi düşer"(G:Ö(l)).

Yorum : Yöneticiler okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için olarak ekip çalışmasını, katılımcılığı, ödüllendirmeyi, uzlaşma yöntemlerini, okul aile etkinliklerinde ortak kararlarla çalışmayı, demokratik bir yönetim şeklini, okulun lojik ihtiyaçlarını öğretmenlerin istekleri göre karşılamayı, ilişkilerde formal ilişkinin sıra informal/feodal ilişkileri de kullanmayı ve gerek sosyal gerekse akademik faaliyetlerde hep birlikte karar alıp uygulamaya koymayı etkili birer yönyem olarak kullanmaktadırlar.

BÖLÜMV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sürecinde sağlanan bulgular ve yoruma dayalı sonuçlar belirtilmekte, bu sonuçlara dayalı önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmanın problemlerine ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

1. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri, liderlik stillerinden herhangi birini net olarak kullanmamaktadır. Verilere göre dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik stillerinin ikisini de düşük seviyede kullanmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin liderlik ile ilgili bilgi sahibi olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çünkü, bütn işi kendileri yapmay çalışmaktadırlar.

Cemaloğlu (2007), araştırmasında, okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemiştir.

Kul (201 0), araştırmasında beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını "genellikle" sergiledikleri ve işlemci liderlik davranışlarını "ara sıra" sergilediklerini belirtmiştir.

2. Cernaloğlu ve Kılınç'm (2012) birlikte yaptığı çalışmada okul müdürlerinin aynı anda hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışlarını sergileyebildikleri belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık geliştirirken, özdeşleşme boyutunda orta ve uyum boyutunda düşük düzeyde örgütsel bağlılık geliştirdikleri belirlenmiştir.

Balay da (2000) içselleştirme olarak ifade edilen boyutun örgüt için en fazla istenen bağlılık boyutu olduğunu ifade etmiştir.

Yılmaz, (2012) çalışmasında kullandığı, okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde fark olduğunu belirlemiştir. Buna göre öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi arttıkça okullarına olan devam bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum araştırmamızla ilişkilendirilerek, içselleştirme boyutu yüksek olduğu zaman ortaya çıkabilecek bir durum olabileceğine dair bir yorum olarak ifade edilebilir.

Kul'un (201 0), araştırmasında beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ait bulgularda; uyum alt boyutunda düşük düzeyde, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde ve içselleştirme alt boyutunda ise yüksek düzeyde bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

3. Kıdem yılı verilerine göre öğretmenlerin % 44'ü 1-1 0 yıl arasında yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin, örgüte karşı geliştirdiği özdeşleştirme boyutunun, orta seviyede olduğu söylenebilir. Bu durumun normal olarak karşılanabileceği, kıdem yılı arttıkça özdeşleşmenin de artacağı yorumu yapılabilir. Özdeşleşme için, bireyin örgüt içerisinde geçirdiği sürenin önemli olduğu, bağlılık düzeyi fazla olan kişinin, örgüte yarar sağlamak amacıyla örgüt içerisinde fazla zaman geçireceği düşünülebilir.

4. Öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan olumsuz davranışlar ölçeğinin analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin olumsuz davranış yaşama düzeyinin çok düşük olduğu belirlenmiştir. Olumsuz davranışa maruz kalanlar ise, maaş politikalarının düşük olmasından dolayıdır.

Cemaloğlu ve Okçu'nun (2012) araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara "ara sıra" düzeyinde maruz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

5. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları tek boyutta incelendiği zaman, orta düzeyde bir bağlılık yaşandığı ortaya çıkmıştır.

Yılmaz'ın (2012) yaptığı araştırmada benzer bir sonuç elde etmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyinin, orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Kul'un (2010) araştırmasında da Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları tek boyutta incelendiği zaman orta düzeyde bir bağlılık yaşadığı ortaya çıkmıştır.

6. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çünkü, okul yöneticileri öğretmenlere verdikleri görev dağılımlarında eit bir sistem kullanmamaktadırlar.

7. Öğretmenlerin yaşamış oldukları yıldırma (mobbing) ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

8. İşlemci liderlik alt boyutu ile yıldırma yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

9. Örgütsel bağlılık alt boyutları kendi aralarında incelendiğinde, uyum alt boyutunun özdeşleşme alt boyutuyla orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

10. Örgütsel bağlılık alt boyutları kendi aralarında incelendiğinde, uyum alt boyutunun içselleştirme alt boyutuyla orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna dair davranışlar arttıkça özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları düzeyinde bir azalma yaşanmaktadır.

11. Örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile uyum arasında ilişki olmadığı, özdeşleşme ile negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

12. İşlemci liderlik ile uyum ve özdeşleşme alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

13. Öğretmenlerin yaşamış olduğu yıldırma ile örgütsel bağlılıkları alt boyutları arasındaki incelendiğinde, yıldırma ile uyum alt boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir.

14. Öğretmenlerin yaşamış olduğu olumsuz davranışlar ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme (r= -0.08, p>0.0 1) alt boyutunda istatistiksel olarak bir ilişkiye rastlanmazken ve içselleştirme (r= -0.12, p<0.01) alt boyutu arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

15. Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri birlikte, yıldırma yaşama puanları ile anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

16. Dönüşümcü liderlik davranışları ile yıldırma yaşama arasında negatif yönde, işlemci liderlik ile olumsuz davranışlar arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir.

17. Olumsuz davranışlar, örgütsel bağlılık puanları ile oldukça düşük düzeyde ve anlamlı olmayan bir ilişki vermektedir.

18. Olumsuz davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin edici olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu sonucu destekleyen bir çalışma Tengilimoğlu ve Mansur tarafından "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi" olarak yapılmış ve mobbinge maruz kalma ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış, 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009).

19. Yöneticilerin ortak görüşü, yöneticilerin liderlik yapılarının okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Özellikle demokratik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin karar alma süreçlerine öğretmenleri de katmaları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırdığı düşünülmektedir.

20. Yöneticiler, öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyine olumsuz etki edecek davranışların genel olarak demokratik bir ortam oluşturdukları ve mevzuatlara göre ettikleri okullarında yaşanmadığını; devlet okullarında yıldırma hareketlerinin genelde görülmediğini, özel okullarda ise az da olsa var olan yıldırma hareketlerinin maaş politikalarının olumsuz etkilerinden kaynaklandığını belirtmektedirler.

21. Yöneticiler okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için genel olarak ekip çalışmasını, katılımcılığı, ödüllendirmeyi, uzlaşma yöntemlerini, okul aile birliği etkinliklerinde ortak kararlarla çalışmayı, demokratik bir yönetim şeklini, okulun teknolojik ihtiyaçlarını öğretmenlerin istekleri göre karşılamayı, ilişkilerde formal ilişkinin yanısıra informal/feodal ilişkileri de kullanmayı ve gerek sosyal gerekse akademik faaliyetlerde hep birlikte karar alıp uygulamaya koymayı etkili birer yönyem olarak kullanmaktadırlar.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak araştırmacılara ve uygulamacılara yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1- Okul yöneticileri ve okul personelinin (öğretmen, sekreter ve hizmetliler) özellikle liderlik ve yönetim sürecinin nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla hizmet içi kurslar düzenlenmeli, uygulama içerikli çalışmalar yapılmalı ve mümkünse bu tip kurslara zorunlu katılım sağlanmalıdır. Hizmet içi kurslara katılım düzeyi ile ilgili yapılan gözlemler, yaş ortalaması orta ve orta üstünde yer alan öğretmenlerin, bu kurslara katılmadığını ortaya çıkarmıştır.

2- Öğretmenlerin okul içerisinde düzenlenen her türlü faaliyete aktif olarak katılımı sağlanmalıdır. Katılımın sağlanması sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olması sağlanabilir.

3- Okul içerisinde denetim mekanizması geliştirilmelidir. Belirli zaman aralıklarıyla mektup, anket gibi yöntemler kullanarak mevcut düzen hakkında bilgi alınarak, katılımcı yönetim anlayışı geliştirilmesi için yönetim sürecine öğretmenler de katılmalıdır.

4- Okul içerisindeki "karar verme" sürecini gerektirecek durumlarda, yöneticiler yanında öğretmenlerin de aktif olarak bu süreçte yer alması sağlanmalıdır.

5- Okul bir örgüt olarak düşünüldüğü zaman okulda görevli öğretmen, yönetici ve diğer okul personelinin, okulla ilgili menfaat oluşturacak bir durum olmadığının bilincine varılması sağlanmalıdır. Bu sayede örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "uyum, özdeşleşme ve içselleştirme" boyutlarının, okul içerisinde dengeli ve eşit olarak geliştirilmesi sağlanabilir.

6- Öğretmenlerin, okul içerisinde geçirdiği sürenin artması sağlanmalıdır. Bu sayede örgütsel bağlılığın artması sağlanabilir. Bu amaçla yasalar aktif olarak uygulamaya konabilir.

7- Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında oluşturulacak pozitif iletişimle okul içerisindeki sosyal paylaşımların artması sağlanarak, Mobbing (yıldırma) davranışlarının gerçekleşmesine mani olunabilir.

8- Okul içerisinde yaratılacak olumlu atmosferle örgütsel bağlılığın artması sağlanarak yıldırma gibi olumsuz davranışların oluşumunun önüne geçilebilir.

9- Okul içerisinde yıldırma davranışına maruz kaldığını düşünenler, bunu açıkça ifade etmelidir. Bu şekilde, bu davranışı uygulayanlar gerekli şekilde değerlendirilebilir.

10- Mobbing (Yıldırma) ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Okul çalışanlarının (yönetici - öğretmen - diğer personel) mobbing ile ilgili bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Mobbing içeriğine vakıf olan öğretmen ya da okul çalışanlarından herhangi birisi benzer bir davranışla karşılaştığı zaman bu davranışı isimlendirebilmelidir.

11- Bu konu ile ilgili çalışmalarda Milli Eğitim Bakanlığına bağlı denetmenlerin de görüşleri alınarak çalışmanın şekillenmesine katkı konulabilir.

12- Yapılan bu araştırmada öğretmenlere uygulanan mobbing düzeyini yöneticilerede yapılması bu çalışmaya katkı koyabilir.

13- Yapılan bu araştırma hem özel okul hem devlet okulları karışık olarak yapılmıştır. Devlet okulları ve özel okullar kendi aralarında karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

Akay, A. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik şiddet algıları ile sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. http://tez2. yok.gov.tr/

Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi işletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.

Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Adıgalı, Ece C. (2007), Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış: Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Agervold, M. ve Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment And Individual Stress Reactions Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment And İndividual Stress Reactions. *Journal of Work and Stress, 18(4),* 336-351.

Augustin, O.A. (2003). An Empirical İnvestigation Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts. (Doctoral dissertation), George Washington University, U.S.A.

Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (200 I). *Tükenmişlik iş doyumu ve kişilik.* Ankara: Nobel.

Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?. *Milli Eğitim Dergisi.* 157, 114-136.

Aksu, A., Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldırma Ve Psikolojik Yıldırmayla Baş Etme. *e-Journal of New World Sciences Academy, 4* (4), 12-16.

Akıncı, N. G. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tereize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Alkın, C., (2006), *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalT ezlvlerkezi/tezôrgubonuc Yeni .j sp

Allen, N.J., Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review.* 1(1), 61-89.

Arslan, F. (2007). *İşletmelerde Duygusal Zorbalık ve Ankara "Da Bankacılık Sektöründe Duygusal Zorbalığın Varlığına İlişkin Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Araújo, M. S., Elmes McIntyre, S. & Mendonca Mclntyre, T. (2010). Bullying At Workplace:Prevalence, İndividual And Organizational Consequences. *6.tlı International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge,* Abstracts, 4-6 June (ss. 202-205). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Arslanhan, Ü.N. (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları İle Örgütsel Adanmışlık/arı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş. https://tez. yok.gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.jsp

Ataklı, A. (1999). Öğretmenlerin Stres ve İş Memnuniyeti. *Çağdaş Eğitim Dergisi. 2./,* 7-13.

Atasoy, I. (201 0). *Sağlık Sektöründe Mobbing: Sakarya İlinde Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Ebe Ve Hemgireler Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp#top2

Aven, F., Parker, B & Mcevoy, G.L. (1993). Gender And Attitudinal Commitment To Organizations: A Meta-Analysis. *Journal ofBusiness Research.4(26),* 63-73.

Aydın, K. (2004). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
https://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Aydın, İ.(2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik.* Ankara: Pegem A.

Aydın, İ ve Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7, 169-186.

Balay,R., (2000). *Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği),* (Yayınlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Balay, R. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Etkenler :Şanlıurfa İli Örneği. (Ed. Ergin Erginer). *XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.* Tarn Metinler/Cilt I. (ss. 589-594). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Tokat.

Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi-Kuram Ve Uygulama.* Ankara:Nobel.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme. Kuram, Strateji Ve Taktikler.* Ankara: Pegem A.

Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2. basım).* Ankara: Pegem.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.* İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul.

Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations.* New York: Free Press.

Başar, H. (1995). *Eğitim Denetçisi.* Ankara: Pegem.

Başaran, İ.E.,(1994) Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınlan, 2, 24-34

Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetsel Davranış* (3. Basım). Ankara: Nobel.

Bateman, T. S. (2002). *Management: Competing İn The New Era.* Boston: McGraw-Hill Irwin.

Baykal, A. N. (2005). *Yutucu Rekabet: Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze.* İstanbul: Sistem.

Bayrak, C. ve Ağaoğlu, E. (1998). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 4(13), 24-25.

Bayrak Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri. *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 16(3), *433-448.*

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi,* 59, 125-139.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Nicole, L. G. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance. *Academy of Management Journal, 39(2),* 464-482.

Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *The American Journal of Sociology, 66* (1), 32-40.

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Jferkezinde Yapılan Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Cniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp.

Bektaş, F., Çoğaltay, N. & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.* 10,3 5-40.

Bildik, B. (2009). Liderlik *Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp.

Branch, S. (2006). Upwards Bullying: An Exploratory Study Of Power, Dependency And The Work Environment For Australian Managers. (Unpublished Doctoral Thesis), *Griffitli University Department of Management,* Brisbane, Australia.

Bolat, T., Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 6(9), 59–85.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O.A. (2009), Güçlendirici Lider Davranişları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelemnesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(21), 21-.23.

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.

Bowditch, J.L., Buono, A.F. (1997). *A Primer on Organizational Behaviour.* USA: John Wiley & Sons Inc.

Brockner, J. Tyler, T. R., Schneider, R. C. (1992). The İnfluence Of Prior Commitment To An İnstitution On Reactions To Perceived Unfairness: *The Higher They Are, The Harder They Fall. Administrative Science Quarterly,* 37(1), 241-261.

Browne, M. N., Smith, M.A. (2008). Mobbing İn The Worplace: The Latest İllustration Of Pervasive İndividuailsm İn American Law. *Employee Rights and Employment Policy Journal,* 12(3), 131-161.

Byington, J. R., Johnston, J. G. (1991). Influences on Turnover of Internal Auditors, *Internal Auditing,* 7(2),3-10.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim,* Ankara: Sayısal Kitabevi.

Carmeli, A., Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction And Job Performance: An Empirical İnvestigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior.* 7(1), 289-303.

Celep, C. (1996). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 22(*108), 56-62.

Celep, C. *(2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler.* Ankara: Anı.

Celep, C. (2004). *Dönüşümse! Liderlik.* Ankara:Anı Yayıncılık.

Chen, Z.X., Francesco, A.M. (2003). The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China, *Journal of Vocational Behavior,* 62(3), 490-516.

Chou, T. (2002). *A Study Of The Leadership Role-Identity And Self Expectation Of The National Team Badminton Coach İn Taiwan* (Doctoral dissertation), The University of Incarnate Word, U.S.A.

Chughtai, A. A., Zafar, S.(2006). Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research, 11(1), 39-64.*

Chow, I.H., Lo, W.C., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). The impact of Developmental Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 478-495.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111-126.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

Cemaloğlu, N. (2007). The Relationship Between Organizational Health And Bullying That Teachers Experience İn Primary Schools İn Turkey. Journal of Educational Research Quarterly, 31(2), 3-16

Cemaloğlu, N., Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi 5(2), 345-362.*

Cemaloğlu, N., Ertürk, A. (2008). Öğretmen Ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü. *Bilig Dergisi*, 46, 67-86.

Cemaloğlu, N. (2011). The Relationship Between Leadership Styles Of Primary School Principals And Organizational Health Of School And Workplace Bullying. *Journal of Educational Administration, 49(5),* 1-37.

Cemaloğlu, N., Korkmaz, M. (2010). The Relationship Between Organizational Leraning And Workplace Bullying İn Learning Organizations. *Journal of Educational Research Quarterly, 33(3),* 3-38.

Cengiz, R. (2008). *Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Ceylan, A., Keskin, H., Eren, İ. (2005). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Istanbul Üniversitesi işletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51 (16), 32-42.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, AÇ. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(12), 132 –156.

Cemaloğlu, N., Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 23-26.

Chappel, D., Di Martino, V. (1998). Violence At Work. http://www.ilo.org/public/protection/safework/violence/vio/wk/violwk.pdf.

Chatman, J. A. (1991). Matching People And Organizations: Selection And Socialization İn Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.

Çatır, O. (2009). Modern *Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni .j sp

Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(16)*, 423-442.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınlan.

Özden, Y. (Ed.) (2004). *Liderlik. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınlan.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara:Anı Yayıncılık.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş.

Çomak, E., (2011). *"İlköğretim Öğretmenlerinin, İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları"*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Davenport, N., Schwart, R.D., Eliot, G.P. (2003). *Mobbing: Emotional Abuse İn The American Workplace*. (Çev. Osman Cem Öhertoy). İstanbul: Sistem.

Demir, Ç. (1998). *Ortaoğretim Kurumlarında Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Demir, Y., Çavuş, M. F. (2009). Yıldırmanın Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 13-23.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-37

Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Dick, R., Wagner, U. (2001). Stres And Strain İn Teaching: A Structural Equation Approach. *British Journal o/Educational Psychology*, 71(4), 243-259.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranıgı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 25 (2), 12-18.

Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying And Harassment Atwork And Their Relationships To Work Environment Quality: An Expiatory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401.

Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (1998). Bullying, Burnout And Well Being Among Assistant Nurses. *The Journal of Accupational Healty and Safety*, 6(14), 563-568.

Einarsen, S. (2000). Mobbing İ Arbeidslivet: Hva, Hvem, Hvordan Og Hvorfor? In S.

Ekinci, Y. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Ve iş Stresinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Gaziantep Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. https://tez. yok. gov. tr/UlusalT ezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni .j sp

Elkins, A. (1980). Management Structures, Functions And Practices. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. (Birinci Baskı). Ankara :Nobel Yayınlan.

Erdem M. (2008). *Öğretmenlere Göre Kamu Ve Özel Liselerde iş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalT ezMerkezi/tezSorguSonucY eni. j sp

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.

Erdoğan, İ. *(2000).Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: HU Hastane Basımevi.

Ergener, B. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma yaşamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Ergun Özler, D., Giderler Atalay, C. & Dil Şahin, M. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 15-17.

Erturk, A. (2005). *Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara ili ilköğretim okulları örneği).* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalT ezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni .j sp

Erturk, A. (201 I). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Duygusal Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Ertüreten, A. (2008). The Relationship Of Downward Mobbing With Leadership And Work-Related Attitudes. (Unpublished Master's Dissertation). Koç University/Graduate School of Social Sciences, İstanbul. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni .j sp

Fettahlıoğlu, Ö. O. (2008). Örgütlerde *Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Firestone, W. A. ve Pennel, J.R. (1993). *Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. Review ofEducational Research.* 63(4), p.489-525.

Gaertner, K.N. (1989). Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices, And Psychological Commitment To The Organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.

Gehlawat, M. (2013). *Organizational Commitment İn Relation To Job Satisfaction And Work Motivation Of Secondary School Teachers Working İn Different Types Of Schools.*

http://ir.inf1ibnet.ac.in:8080/jspui/handle/l 0603/8343 adresinden 22 Haziran 2013 'te alınmıştır.

Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations *Administrative Science Quarterly*, 33(1). 61-81.

Gutek, G. (2006). *Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi*. 4(13), 50-55.

Güçlü, N. ve Okçu, V. (2010). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Uygulamaları Ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Ilişki. *International Conference on New Horizons in Education*. Proceedings Book, June 23-25 2010 (653- 663). Famagusta, KKTC. (http://www.int-e.net/publications/inte201 0.pdf)

Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin incelenmesi (Hatay İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı. f...ıia.\)0..7:an

Gençer, A. (2002). Öğretmenlerin iş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi *Üniversitesi/SosyaBilimler Enstitiisii, Eskişehir.*
https:!!tez.yok.gov.tr!UlusalTezMerkezı!tezSorguSonuc Yeni.!S0

Gifford, E. D. (2009). An Examination Of Organizational Commitment And Professional Commitment And The Relationship To Work Environment, Demographic And Organizational Factors. *Journal of Social Work, 9 (4),* 386-404.

Gül, H. (2003). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlannın Mukayesesi ve Değerlendirmesi, http//www.onlinedergi.com/makaledosyalari/5 l/pdf2002_1_ 4.pdf

Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri.

Gündüz, H. B., Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37(179), 269- 282.

Gürsel, M.(1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.

GOFFEE, R., JONES, G. (2000). *Kurum Kültürü*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.

Gökçe, A. (2008). Mobbing: İş yerinde Yıldırma Eğitim Örneği, İstanbul:Öğreti Yayınlan.

Gökçe Aktaş, B. (2009). Exploring The Workplace Mobbing And Its Relationship Between The Concepts Of Organizational Climate And Organizational Trust. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Grundstein, W., Amado, R. (1999). Bilateral Transformational Leadership: An Approach For Fostering Ethical Conduct In Public Service Organizations. Administration & Society, 31 (2), 247–260.

Hartog, D. N., Muijen, J. V. & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70(2), 19-34.

Hauge, L. J., Skogstad, A. & Eınarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments And Bullying: Results Of A Large Representative Study. *Work and Stress*, 21 (3), 220-242.

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C.L. (1999). Workplace Bullying. *İnternatinal Rewiev Of Industrial And Organizatinal Pschology;* 14, 195-230.

Hoel, H., Faragher, B. & Cooper, C. (2004). Bullying Is Detrimental To Health, But All Bullying Behaviours Are Not Necessarily Equally Damaging. *British Journal ol Guidance and Counce/ling*, 32(3), 367-387.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., CooperyC. L. & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles As Predictors Of Self-Reported And Observed Workplace Bullying. *British Journal ol Management*, 21, 453-468.

Hogh, A., Ortega, A. (201 0). *Does Previous Bullying Increase The Risk Of Bullying And Does Becoming A New Target Have An Impact On Personal Disposition? A Two-Year Follow-Up Study*. 6.th International Conference on Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 42-43). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Hubert, A., ve Veldhoven, M., (2001). Risk Sectors For Undesirable Behaviour and Mobbing, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 1 0(4), ss. 415–424, http://www.sciencedirect.com.

Hrebiniak, Lawrence G., Joseph, A. (1972). Personal And Role- Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4), 555-573.

Işık, E. (2007). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle İş Stresi Ilişkisine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. http://tez2.yok.gov.tr/ adresinden indirildi. https ://tez. yok. gov. tr/Ul usalT ezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni j sp

İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi.

İpek, C. (Ed.) (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİ B.F. Dergisi*, 11 (6), 160-177.

Jacobsson, C., Anders P. & Ingela T. (2001). Managing Stress And Feelings Of Mastery Among Swedish Comprehensive School Teachers. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 45(1).

Janssen, O. (2004). The Barrier Effect Of Conflict With Superiors İn The Relationship Between Employee Empowennent And Organizational Commitment. *Work & Stres*, 18(1), 56-65.

Jenkins, M., Winefield, H. & Sarris, A. (2010). What's In A Name? Workplace Bullying: Perceptions Of Organisational Justice And Outcome In Workplace Bullying Policies And Procedures. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge*. 4-6 June 2010 (ss. 49-50). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Jennifer, D., Cowie, H. & Ananiadou, K. (2003). Perception And Experience Of Worplace Bullying In Five Different Working Population, *Aggressive Behavior*, 2, 489-553.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, İstanbul: Pegem.

Katz, D., Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev. H. Can ve Y. Bayar). Ankara, TODAİE Yayınları, 167.

Kavak, Y. (1997). *Dünya 'da ve Türkiye 'de İlköğretim*. Ankara:PegemA.

Kaya, Y.K. (1984). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz-Politika, Eğitim, Kalkınma*. Ankara:PegemA.

Kayworth T. R., Liedner D. E. (2002). Leadership Effectivness in Global Virtual Teams. *Journal o/Management Information Systems*, 18(3), 7-40.

Keashly, L. (1998). Emotional Abuse In The Workplace: Conceptual And Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1).

Khalib, A. L., Ngan, H. U. (2006). Workplace Bullying: Time To Understand Its Roots. *Malaysian Journal of Community Health*, 12(1), 47-56.

Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. https://tez. yok.gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.jsp

Kılınç, A. Ç. (201 0). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni .j sp

KIREL, Ç. (2008). Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları* No: 1806.

Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki Ilişkinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Koç, H., Yavuz E. (2007). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4).23-25.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşimlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram re Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43 (2), 401-422.

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(49), 57-91.

Kul, M. (201 0). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleıi Enstitüsü. Ankara.

Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stillleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişki.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kushman, J. W. (1992). The Organizational Dynamics Of Teacher Workplace Commitment A Study of Urban Elementary and Middle Schools. Educational Administration Quarterly. 28(1). 5-42.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Satisfaction, Burnout, And Turnover Intent: *An Exploratory Study. Journal of Criminal Justice*, 38(1). 7-16.

Leong, C. S., Fumham, A., Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect Of Organizational Commitment On The Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations, 49*, 1345-136 l.

Leymann, H. (1993). Mobbing, Psychoterror Am Arbeitzplatz Und Wie Man Sichdagegen Wehren Kann, Hamburg: *Rowohlt Tasclıenbuclı Verlag GmbH.*

Leymann, H., (1996). The Contend And Development of Mobbing at Work", European Journal of Work And Organizational Psychology, 5(2). 165–184. http://www.ebscho.com (26.08.2014).

Leyman, H., (2009). *The Mobbing Encyclopeadia*: Introduction to the Concept of Mobbing, http://www.leymann.se/English/l l 110e.htm (15.09.2014)

Litt, M.D., Turk, D.C. (1985). Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers. *Journal ofEducaıional Research*, 78(3), 178-185.

Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration. Belmont. *Wadsworth Publishing Company*.

Luthans, F., Back, D., Taylor, L. (1992). Organizational commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 40 (4).125-127.

Mathews, B. P., Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3), 369-375.

Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (201 0). *Is Workplace Conflict And Workplace Bullying The Same?* 6.Th International Conference On Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge. 4-6 June 2010 (ss. 10-11). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık* (Yüksek lisans Tezi). Afyonkarahisar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon. https://tez. yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Mikkelsen, E.G., Einarsen, S. (2001). Bullying In Danish Work-Life: Prevalence And Health Correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(2). 393-413.

Mikkelsen. E. G., Einarsen, S. (2002). Basic Assumptions And Symptoms Of Post- Traumatic Stress Among Victims Of Bullying At Work. *European Journal ọl work and Organisational Psychology,* 11(1), 87-111.

Mimir, M. (2008). Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Minibaş-Poussard, J. ve İdiğ-Çamuroğlu, M. (2009). *Psikolojik Taciz-Işyerindeki Kabus.* Ankara:Nobel.

Matthiesen, S. B. (2006). *Bullying At Work: Antecedents And Outcomes.* (Unpublished doctoral dissertation), University of Bergen Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, Norway.

Matthiesen, S.B., Einarsen, S. (2001). MMPI-2 Configurations Among Victims Of Bullying At Work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology,* 10(4), 467-484.

Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2010). Is Workplace Conflict And Workplace Bullying The Same? *6.Th International Conference On Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge.4-6* June 2010 (Ss. 10-11). Institut Sante Et Societe, Montreal-Canada.

Mathieu, J. E., Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin.* 108(2),171-194.

Miles, M.B., Hubeıman, M. (1994) Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2. Baskı) Tousand Oaks, CA:Sage

Morris, A., Bloom, J.R. (2002). Contextual Factors Affecting Job Satisfaction And Organizational Commitment In Community Mental Health Centers Undergoing System Changes In The Financing Of Care. *Mental Health Services Research*, 4(2), 71-83.

Mowday ,R.T., Steers, R.M., Porter,L.W., (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journual Of Vocational Behaver*, 14(1), 224-227.

Nadir, F. (201 0). *Orıaoğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Düşünceleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yakın Doğu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Nal, K. (2003) Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Kununa Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Nanus, B. (1992). Visionary leadership. How to re-vision the future. The Futurist. September, 20-25.

Nicholson, D.B., Sarker, S., Sarker, S. & Valacich, J.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts. *Journal of Information Technology Theory And Application*, 8(4), 39-56.

Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., Hetland, J. & Einarsen, S. (2010). Workplace Bullying, Mental Health And Job- Satisfaction:Findings From A Longitudinal Study. *6. Th International Conference On Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge.* 4-6 June 201 0 (Ss. 58-59). Institute Sante Et Societe, Montreal-Canada.

Northcraft, G. B., Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challange*, USA: The Dryden Press.

O'Reilly, C. A., 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.

Önsan, Ö. (1996). Öğretmenlerde İş Stresi Ölçeği Geliştirme Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Özalp, t. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatıonal) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 3(4), 207-227.

Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılmalı* Analizi.(Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Özdayı, N. (1991). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Oğretmenlerin Iş Streslerinin Karşılaştırılması.* İzmir I. Eğitim Kongresi Bildirileri, 25-27 Kasım, 1991 (517-529). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Yayınları.

Özdayı, N. (1993). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Streslerinin Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 5, 113-128.

Özden Y. (1997). Öğretmenlerde AdanmışlıkYönetici Davranışları İle İlişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi,* 135(2), 35-41.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler-Eğitimde Dönüşüm.* Ankara:PegemA.

Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 9(3), 24-28.

Özen Çöl, S. (2008). İş Yerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Çalışma ve Toplum, 4, 107-134.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2009). Örgütsel Davranış. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma/an Vakfi Yayınları*.

Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. https://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, Yıldırma) Uygulamaları ve Motivasyon Arasıdaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynaklan.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Pielstick, D. (1998). *The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis*, Community College Review, 26(3), 24-27.

Rayner, C. ve Hoel, H. (1997). A Summary Review Of Literature Related To Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology,* 7(183), 145-150.

Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy ofManagement Review. 10(3),* 465-476.

Rosenholtz, S. J., Simpson, C. (I 990). Workplace Conditions And The Rise And Fall Of Teachers" Commitment. *Sociology o/Education.* (63), 241-257.

Sağlam Çiçek, A. (2008). İlköğretim Okullarında Mobbing'e (Psikolojik Şiddete) İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Eğitim Araştırmalar, Dergisi,* 32, 133-142.

Salin, D. (2003). Ways Of Explaining Workplace Bullying: A Review Of Enabling, Motivating And Precipitating Structures And Processes In The Work Environment. *Human Relations,* 56(10), 1213–1232.

Sargut, S. , Özen, S. (2007) *Örgüt Kuramları.* Ankara:İmge Kitabevi.

Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A.. A.. (2012). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior.. *6th International Conference on University Learning and Teaching* (InCULT 2012), 20-21th of November,ftp://ftp.harcouıi-intemational.com/elsevier-out/UpdatedINCULTUTM Full Papers/LSl Nurharani.pdf adresinden 22 Haziran 2013'te alınmıştır.

Sezer, F. (2005). *ilköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/Ulusal TezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim, 35(156),* 142-159.

Shaw, J., Pedro R. (1992). School Cultures:Organizational Value Orientation And Commitment. *Journal of Educational Research. 82* (5), 295-302.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The Destructiveness Of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal Of Occupational Health Psychology, 12(1), 80-92.*

Solmuş T., (2009), "Psikolojik Boyutlarıyla İş Yerinde Fiziksel ve Duygusal Saldırganlık (Mobbing) ", İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, İzmit, 2009, 407-424

Solmuş, T. (2005), "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 1-14- See more at: http://www.turkmetaldergi.com/calisma-Yasaminin-Guncel-Sorunu--Mobbing_makale_19.html#sthash.Toujmh56.dpuf

Sönmez, V. (2008). *Eğitim Felsefesi.* Ankara:Anı Yayıncılık.

Şirin, E. F., Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversiıesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 3(1),25-28.*

Steers, R.M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quartely.* 5(22), 46-56.

Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği.* Ankara: PegemA Yayınlan.

Taymaz, H. (1995).Okul *Yönetimi.* Ankara: Saypa Yayınlar.

Tayyar, S. (2008). İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
https ://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., Baysal, A.(2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi/İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul :2(4).16-18.

Tekin, A. (2002). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye-Pakistan)*

Örneği: Ankara (Yayımlanmamış Doktora Tezi).: Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067990

Tengilimoğlu, D., Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbing"ln (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve idari İncelemeler Dergisi*. 1(3), 1-16.

Terzi, A.R., Kurt T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkis,. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi,33(166)*, 25-29.

Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18). 81-89.

Tınaz, P., (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul:Beta Basım.

Tınaz, P. (2008). *İşyerinde psikolojik taciz*. İstanbul: Beta yayıncılık.

Tokur, S. (2013). *Türkçe ve Türk Dili Ve Edebiyatı Öğretmenlerinin Örgütsel Ba,~lzlzk Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü,. Lefkoşa.

Tuna, B. (2009). *Understanding The Relationship Between Transformational, Transactional Leadership And Affective Commitment, Work Engagement*. (Unpuplished Master's Thesis). Yeditepe University/Graduate Institute Of Social Sciences, İstanbul. https://tez. yok. gov. tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni j sp

Tunçel, Ö. (2009). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonuc_Yeni.jsp

Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi I Karacabey örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Balıkesir.

Turney. P. (2003). Inference Of Semantic Orientation From Association. *In CoRR cs.* CL/0309034.

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet.* Ankara:Platin.

Tüzel, E. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Maruz Kaldıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışlarının Araştırma Görevlilerinin Sahip Oldukları Çeşitli Değişkenlere Göre incelenmesi* (Gazi eğitim fakültesi örneği). I.Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi. Tam Metin Bildirileri Kitabı, 1-3 Mayıs 2009. Çanakkale-Türkiye. oc.eab.org.tr/egtconf/pdfkitap/indexb.php?

Toker Gökçe, A. (2006). *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi ilköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Toker Gökçe, A. (2010). Mobbing: İşyerinde Yıldırma Kavramsal Çerçeve. http://www.universite-toplum.org.

Wallace, Jean E. (1995). Corporist Control and Organizational Commitment Among Professionals; the Case of Lawyers Working in Law Finns, *Social Forces.* 73(3).811-840.

Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim (Çev. Vedat Üner). İstanbul:Rota.

Wiener, Y. (1982). Commitment İn Organizations: A Nonnative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Vartia, M. (2003). Workplace Bullying- A Study On The Work Environment, Well-Being And Health. *People and Work Research Reports* 56. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Vandekerckhove, W., Commers, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: A Sign Of The Times? *Journal o/Business Ethics*, 45, 41-50.

Yaman, M. (2000). *Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi*, Ankara: Desen.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından - İşyerinde Psikoşidde - Mobbing.* Ankara:Nobel.

Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https ://tez. yok. gov. tr/Ulusal TezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni. İsp

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yıldırım, G. (2010). *İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okul müdürleri tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları (Kırıkkale ili örneği).* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. https ://tez. yok. gov. tr/UlusalT ezMerkezi/tezSorguSonuc Yeni.j sp

Yıldırım, D., Yıldırım, A. (201 0). Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi, 30(2)*, 559-570.

Yılmaz, M. K. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.

Zaman, O. (2006). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Ankara ili örneği),* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related And Personal Cause Of Mobbing/Bullying At Work. *İnternational Journal of Manpower.* Zapf. *20* (1-2), 70-84.

Zapf, D., Einarsen, S. (2001). Bullying İn The Workplace: Recent Trends İn Research And Practice-An İntroduction. *European Journal of Work And Organizational Psychology.* 10 (4), 369-373.

EKİ

GÖRÜŞME SORULARI

İlgili sorular; Prof. Dr. Mehmet Çağlar'ın danışmanlığında yürütülen, "OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖGRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAGLILIKLARI VE KARŞILAŞTIKLARI YILDIRMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ" adlı doktora tezimde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Görüşme sorularına yanıt verecek devlet ortaokul, lise kolej ve meslek okulları, özel kolej yöneticilerimizin isimleri hiçbir yerde geçmeycek (kimlikleri saklı kalacak) ve kullanılmayacaktır. Görüşme sorularına vereceğiniz yanıtlar, yanlızca bu tez çalışması doğrultusunda kullanılacaktır. Bu araştırmanın sonuçları tez çalışması tamamlandıktan sonra tarafımdan istenildiği takdirde sizlere iletilebilecektir. Çalışmada göstereceğiniz ilgi ve yardımlar için siz değerli okul yöneticilerimize şimdiden teşekkür ederim.

Togay ULUÖZ
togay.uluoz@neu.edu.tr
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Görüşme Soruları

1. Sizce müdürlerin kendi liderlik yapıları okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri midir? Liderlik yapısının örgütsel bağlılığı nasıl etkileyip etkilemediğini gerekçesi ile açıklayınız.

Not: Bir lider, öğretmenlerin okuldaki örgütsel bağlılıklarını artırmak için nasıl davranmalıdır? Lider: Otokratik, demokratik yoksa dönüşümcü mü? Olmalı

2. Okullardaki öğretmenlerin zaman zaman yıldırma (mobbing) hareketlerinin etkisi ve baskısı altında kaldıkları biliniyor. Sizce okul müdürleri (liderlerin) bu yıldırma düzeyinin değişiminde nasıl etkili olabilirler?

3. Siz kendi okulunuzda; öğretmenlerinizin örgütsel bağlılıklarını artırmak için nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

a. Öğretmenlerinizle aranızdaki ilişki nasıldır?

4. Okulunuzda yıldırma (mobbing) etkisi veya baskısı altında kaldığını ileri süren öğretmen olmaması için hangi yöntemleri uygularsınız/ uyguluyorsunuz?

5. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin kendilerini sosyal güvende hissetmeleri ve memnuniyet düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

6. Siz kendi okulunuzda öğretmenlerin kendilerini sosyal güvende hissetmeleri ve memnuniyet düzeylerini artırmak için nasıl bir yöntem izliyorsunuz?

EK2

ANKET FORMU

Bu anket, Prof. Dr. Mehmet Çağlar'ın danışmanlığında yürütülen; "OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖGRETMENLERİ YILDIRMA (MOBBİNG) YAŞAMA DÜZEYLERİ, ÖRGÜTSEL BAGLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ" adlı doktora tezimde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Lütfen sorulan dikkatli okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneğin üzerini (X) ile işaretleyiniz. Bu ankete vereceğiniz yanıtlar yalnızca bu tez çalışması doğrultusunda kullanılacaktır (kimliğinizi belirtmek zorunda değilsiniz). Bu araştırmanın sonuçlan tez çalışması tamamlandıktan sonra tarafımdan istenildiği taktirde sizlere iletilebilecektir. Göstereceğiniz ilgi ve yardımlar için siz değerli meslektaşlarıma şimdiden teşekkür ederim.

TogayULUÖZ
togay.uluoz@neu.edu.tr
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

I. BÖLÜM

1- Cinsiyetiniz: 1. ( ) Kadın 2. ( ) Erkek

2- Yaşınız: 1.()22-30 2.()31-39 3. ( ) 40-48 4. ( ) 49 ve üzeri

3- Medeni Durumunuz: 1. ( ) Evli 2. ( ) Bekar 3. ( ) Dul/ Boşanmış

4- Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz: 1. ( ) 1- 10 yıl 2. ( ) 11-20 yıl 3. ( ) 21 yıl ve üstü

5- Eğitim durumunuz: 1. ( ) Lisans 2. ( ) Yüksek lisans 3. ( ) Doktora

6- Eğitim kademeniz: 1. ( )Ortaokul 2. ( ) Lise

7- Çalıştığınız kurum: 1. ( ) Devlet 2. ( ) Özel

II.BÖLÜM
ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ANKETİ

	BE:\İ\I OKI'L YÖ:\ETİCİ\I					
1	Benim gösterdiğim çabamı karşılığı olarak bana yardımcı olır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Önemli kararları, uygun cüp olnadıklarını belirlemek için yeniden sözden geçirir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Dikkati düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Önemli sorunlar onaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edeceğini açıkça belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Gelecekle ilgili harekete geçirici bir vizyon oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Karar vermekten kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Benim problemlere, bir çok açıdan bakmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olır.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını inandığını ve güvendiğini ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Liderlik yöntemlerini tanımlayıcı bir biçimde kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Benim başarına arzumu arttırır.	( )	( )	( )	( )	( )
43	Kurumsal gerekleri yerine getirmede etkilidir.	( )	( )	( )	( )	( )
44	Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğini artırır.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Yönlendirdiği grup etkili bir gruptur.	( )	( )	( )	( )	( )

III. BÖLÜM

OLUMSUZ DAVRANIŞLAR (YILDIRMA) ANKETİ

Aşağıdaki davranışlar okullarda sık görülen olumsuz davranış örnekleridir. Son altı ayda, aşağıdaki olumsuz hareketlere ne sıklıkta maruz kaldığınızı aşağıdaki ölçeğe göre (X) koyarak değerlendiriniz.

1	Birinin başarınızı etkileyecek bilgiyi saklaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yeterlilik düzeyinizin altındaki işlerle çalışarak küçük düşürülmek	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ustalık/ yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmanızın istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Önemli alanlardaki sorumluluklarınızın kaldırılması ve daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Görmezden gelinme, dışlanma, önemsenmeme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kişiliğiniz(ör; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarınız veya özel hayatınız hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bağırmak veya anlık öfkenin (veya hırsın) hedefi olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Parmakla gösterme, kişisel Alana saldırı, itme, yolunu kesme gibi gözdağı veren davranışlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Diğerlerinin işi bırakmanız konusunda imalı davranışları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yanlış ve hatalarınızın sürekli hatırlatılması/ söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yaklaşımlarınızın dikkate alınması/ yok sayılması veya düşmanca tepkilerle karşılama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşinizle çabanızla ilgili bitmek bilmeyen eleştiriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Fikir ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İyi geçinmediğiniz kişiler tarafından şakalar (istenmeyen şakalar) yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Mantıksız yada yetiştirilmesi mümkün olmayan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Size karşı suçlama ve ithamlarda bulunulması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	İşinizin aşırı denetlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Hakkınız olan bazı şeyleri(ör; hastalık izni, tatil hakkı,yol harcırahı) talep etmeniz için baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(S)
20	Aşırı alay ve sataşmalara konu olmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(S)
21	Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz bırakılmak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	İşyerinde zorbalığa maruz kaldınız mı? (tanıma göre değerlendirin: Zorbalık; bir yada birdençok kişinin belli bir süreden belli devamlı olarak yaptığı ve kişinin kendini olumsuz davranışa maruz kalmış olarak algıladığı ve kendini bu eylemlere karşı korumada zorlandığı bir durumdur. Sadece bir defa olan ve tekrarlanmayan olaylar zorbalık değildir. **1. ( ) Evet 2. ( ) Hayır**					

IV.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAGLILIK ÖLÇEGİ

Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.

	İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu okul işimde beni en yüksek performansı gösteremeye özendiriyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortamı sağladığını düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte olmayı istiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okuluma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler doldurmuyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Okulumun çıkarlarına beklenilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EGİTİM BAKANLIGI
GENEL ORTAÖGRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜGÜ

Sayı: GOÖ.O.Q0.35-A/14/15-Ç,Z...>4 28.11.2014

Sayın Togay Uluöz,

ligi: 28.11.2014 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğünün TTD.O.Q0.03-12-14/lıOs sayı ve 28.l 1.2014 tarihli yazısı uyarınca "Oktıl Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Karşılaştıkları Yıldırma Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu anketin okullarımızda görev yapan okul yöneticilerine yönelik uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önceankete katılacak olanların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra Sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerirrizesaygı ile rica ederim.

Mustafa Borataş
Müdür(a)

/J OB/PC

(392) 228 3136 - 228 8187
Fax (90) (392)227 1639
E•nuil ıneb@lıebıieb.ıçt
Lelkoşa-KIBRIS

EK4

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EGİTİM BAKANLIGI
MESLEKİ TEKNİK ÖGRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜGÜ

Sayı:MTÖ.0.00-13-14/ .16( ) 28 Kasım 2014

Sayın Togay Uluöz
Doktora Öğrencisi
Yakm Doğu Üniversitesi,

İlgi yazınızda, müdürlüğümüze bağlı tüm okullarda görev yapan okul yöneticilerine yönelik olarak "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Karşılaştıkları Yıldtrma düzeyler! Arasındaki ilişki" konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüce yapılan incelemede, anketi uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak sözkonusu anket yapılmadan önce ilgili okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket yapıldıktan sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştınlması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

Hüseyin Sa[illegible]cıoğlulan

GH/NK

Tel (90) (392) 228 3136 - 22 82257
Fax (90) (3<J2) 227 8727
E-mail meh(Pnebnct.net
Lefkoşa-KIBRIS

EKS

NAQ ölçeğini tezinizde kulanmanızda hiçbir sakınca yoktur.

Prof. Dr. Necati CEMALOGLU

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Telefon: 05334173168

Twitter: @Necatil965

Prof. Dr. Necati CEMALOGLU

Gazi University, Gazi Faculty of Edıucation

Department of Educational Administration, Investigation, Planning and Economy

Telephone: 05334173168

Twitter: @Necati1965

From: f_yamanlesinger@windowslive.com
To: necem@gazi.edu.tr; necaticemaloglu@hotmail.com
Subject: anket izin
Date: Fri, 18 Mar 2016 13:34:33 +0000

Sayın Necati hocam,

Ben Yakın Doğu Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması ABD'de doktora yapmaktayım. Tezimde kullanmak üzere sizin türkçeye çevirdiğiniz "Çoklu Faktör Liderlik Anketi (MLQ)" ile "Olumsuz Davranışlar Anketi (NAQ)"'ni kullank için sizden izin istemekteyim. Bu konuda bana yardımcı olursanız size minnettar olucam.

İyi Çalışmalar ...

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Togay ULUÖZ

Doğum Tarihi ve Yeri: 11.07.1970 / Lefkoşa

Adres: Bahadır Sok. 9/3 Küçük Kaymaklı Lefkoşa KKTC

İş Adresi: Yakın Doğu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu

Tel: cep;05428884447iş;03922236464-343

Email: togay.uluoz@neu.edu.tr/uluoztogay@gmail.com

Öğrenim Durumu

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	Beden Eğitimi ve Spor	Gazi Üni. G.E.F.	1988-19921
Y. Lisans	Beden Eğitimi ve Spor	Y.D.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı	2003-2005

Akademik Ünvan: Öğretim Görevlisi ve Spor Yöneticiliği Bölüm Başkan Vekili

Halen Çalıştığı Kurum: Yakın Doğu Üniversitesi (1996 .....)

Yabancı Dil: İngilizce-çok az Rumca

Makaleler:

- Ahmedev Ş., Uluöz T. Dept. Education & Sports Sciences, Near East Lefkoşa. Northern Cyprus 2001 Antalya University.
- Uluöz T. , Beden Eğitiminde Oyunun Yeri. I. Spor Bilimleri Paneli YDÜ Besyo Lefkoşa 2003.
- Uluöz T., Çağlar M. "The differences between secondary education students playing sports and the academic success motivation" University of Delhi, Delhi, India 2015.

İdari Görevler ve Üye **Olduğu Kuruluşlar:**

Bayrak Radyo Televizyon Kurumu. Redaktör Muhabir (1993-1998)

KKTC Spor Yazarları Derneği Üyesi ve Yönt. Kurl. Üyesi (1998-2005)

Kuzey KıbrısTuring Otomobil Kurumu Yönt Kurulu Üyesi ve As Başk. (1998-2000/ 2013-2014)

KTFF Hakemlik ve Maç gözlemcisi (1999-2001)

YDÜ Basketbol Takımlarından; Basketbol Büyük Bayan (2000-2001)

YDÜ Basketbol Takımlarından Yıldız Erkek (2001 -2002)

YDÜ Güreş Takım Koordinatörlüğü (1999-2004)

YDÜ Radyosu Yakın Doğu FM Kurucu üyesi ve Spor Md. (2000-2011)

KKTC Akdeniz Tv Spor md. (2011-2012)

Yakın Doğu Tv Program Yapımcısı (2012-2014)

KKTC Kanal T İdari Koordinatörlüğü 2014.....).

Sertifika:

Kıbrıs Türk Futbol Federasyonu Hakemlik diploması.(1999).

Kıbrıs Türk Sivil Savunma Teşkilat Bşk. Arama ve Kurtarma (AKUT) görevlisi / yetki diploması.(1998).

KKTC Sarı Basın kartı. (1998).