



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

KARİZMATİK LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL SADAKAT İLİŞKİSİNE YÖNELİK
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Funda Pırıl Gündüz

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En İyiyeye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

KARİZMATİK LİDERLİK ve ÖRGÜTSEL SADAKAT İLİŞKİSİNE YÖNELİK
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEACHERS' VIEWS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARISMATIC
LEADERSHIP and ORGANIZATIONAL LOYALTY

Funda Pırıl Gündüz

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

Öz

Çalışma da, ortaöğretim okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakat davranışları ile ilişkisini araştırmak amaçlanmıştır. Nitekim, alınan izinlerle, çalışmada iki ölçekten faydalanılmıştır. Bunlardan ilki, öğretmenlere Conger ve Kanungo (1994) 'nun geliştirmiş olduğu (Conger-Kanungo Charismatic Leadership) ölçeğinin Özdemir ve Pektaş (2020) tarafından Türkçeye uyarlaması olan Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ) uygulanmıştır. İkincisi ise, Akman'ın geliştirilmiş olduğu Örgütsel Sadakat Ölçeği (ÖSO) uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini ve çalışma evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılının 2. döneminde Ankara İli 9 merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) bulunmakta olan ve rastgele seçilmiş Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 405 kamu ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu okullarda görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerine Google formlar üzerinden anket uygulanmıştır. Bu araştırma, betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Anketle toplanan nicel veriler Excel ve SPSS 25 programlarıyla bilgisayar ortamına aktarılıp, değerlendirilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizinde Pearson korelasyon, regresyon kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları sergilemesi sonucunda öğretmenlerin sadakatinde genel olarak bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sıklıkla sergiledikleri düşündükleri saptanmıştır. Neticesinde, müdürlerin karizmatik liderliğinin, öğretmenlerin sadakat algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Karizmatik liderlik, örgütsel sadakat, öğretmen, ortaöğretim, kamu okulu

Abstract

In the study, it was aimed to investigate the relationship between the charismatic leadership behaviors of secondary school principals and the organizational loyalty behaviors of teachers. Two scales were used in the study with the permissions obtained. The first, Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale (CK-KLÖ), which is the Turkish adaptation of the Conger-Kanungo Charismatic Leadership scale developed by Conger and Kanungo (1994) into Turkish by Özdemir and Pektaş (2020). Second, the Organizational Loyalty Scale (ÖSO), developed by Akman, was applied. The sample and study population of the research consists of 405 public secondary schools affiliated to the Ministry of National Education, which are randomly selected and located in 9 central districts of Ankara in the 2. semester of the 2020-2021 academic year. A questionnaire was applied to secondary school teachers working in these schools via Google forms. This research was carried out with a descriptive survey model. Quantitative data collected with the questionnaire were transferred to the computer with Excel and SPSS 25 programs and evaluated. Pearson correlation and regression were used in the study. As a result of the analysis, it was concluded that there was a general increase in teachers' loyalty as a result of the charismatic leadership behaviors of school administrators. It has been determined that teachers think that their principals frequently exhibit charismatic leadership behaviors. As a result, it was concluded that the charismatic leadership of principals is a significant predictor of teachers' loyalty perceptions.

Keywords:Charismatic leadership, organizational loyalty, teacher, secondary education, public school

Teşekkür

Zorlu ama bir o kadar da keyifli yüksek lisans eğitimi sürecinde akademik bilgisinden ve deneyimlerinden yararlandığım, beni her zaman cesaretlendiren ve motive eden, ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencileri için bir danışmandan daha fazlası olduğunu öğrencilerine her zaman hissettirmeyi başaran, akademik duruşu ile kendisini örnek aldığım ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve her zaman da duyacağım değerli hocam, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Eğitim yönetimi alanında yetişmemde önemli katkıları olan ve kendilerinden çok şey öğrendiğim Sayın Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e, Sayın Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU'na, Sayın Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAVAN'a ve bu süreçte emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez savunma jürimin değerli üyeleri Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ebru DOĞRUÖZ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Pınar AYYILDIZ'a değerli katkıları ve önerileri için ayrıca sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve araştırmayı mümkün kılan değerli okul idarecilerine, çalışmaya katılan meslektaşlarıma, dostluklarını ve deneyimlerini benimle paylaşan arkadaşlarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Son olarak bugünlere gelmemde en büyük vesile gördüğüm, hayatımın her alanında beni destekleyen, sevgi ve anlayışla karşılayan aileme teşekkürü borç bilirim. Çalışmam boyunca her zaman bana sabır gösteren ve destek olup, yanımda olan değerli eşime teşekkür ederim. Çalışmanın alana katkı sağlaması ve sonraki çalışmalara da ışık tutması temennisiyle.

Funda Pırıl Gündüz

Ocak 2022

İçindekiler

Öz.....	i
Abstract.....	ii
Teşekkür.....	iii
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	ix
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	x
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	6
Araştırma Problemi.....	6
Sayıtlılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	8
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	9
Karizmatik Liderlik.....	9
Liderlik Kavramı.....	9
Liderlik Kuramları.....	10
Karizmatik Liderlik.....	11
Karizmatik Liderliğin Boyutları.....	14
Karizmatik Liderlik Yaklaşımları.....	18
Karizmatik Liderliğin Örgütsel Sonuçları.....	23
Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	24
Örgütsel Sadakat.....	29
Sadakat Kavramı.....	29
Davranışsal Sadakat.....	29
Tutumsal Sadakat.....	30

Örgütsel Sadakat	30
Müdüre Sadakat.....	31
Öğrencilere Sadakat	32
Örgütsel Sadakat ile Örgütsel Bağlılık.....	33
Örgütsel Sadakatin Okullara Etkisi.....	34
Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar.....	35
Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisi	38
Bölüm 3 Yöntem.....	40
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	40
Veri Toplama Süreci.....	45
Veri Toplama Araçları	45
Verilerin Analizi	54
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	58
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	79
Öneriler	86
Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	86
Kaynaklar	88
EK-A: Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler.....	93
Ek-B:Gönüllü Katılım Formu.....	94
EK-C: Veri Toplama Araçları.....	96
EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	101
EK-E: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	102
EK-F: Etik Beyanı.....	103
EK-G: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu.....	104
EK-H: Thesis/Dissertation Originality Report.....	105
EK-I: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı.....	106

Tablolar Dizini

Tablo 1	<i>Evren, Örneklemde Bulunması Gereken ve Toplanan Veriler.....</i>	41
Tablo 2	<i>Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....</i>	42
Tablo 3	<i>Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları.....</i>	42
Tablo 4	<i>Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....</i>	43
Tablo 5	<i>Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımları.....</i>	43
Tablo 6	<i>Öğretmenlerin Müdürleri ile Okulda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....</i>	44
Tablo 7	<i>CK-KLÖ için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri.....</i>	47
Tablo 8	<i>CK-KLÖ için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri.....</i>	49
Tablo 9	<i>Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları.....</i>	49
Tablo 10	<i>ÖSÖ için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri.....</i>	51
Tablo 11	<i>ÖSÖ için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri.....</i>	53
Tablo 12	<i>Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları.....</i>	53
Tablo 13	<i>Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....</i>	54
Tablo 14	<i>Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....</i>	54
Tablo 15	<i>Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları.....</i>	56
Tablo 16	<i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....</i>	58

Tablo 17	<i>Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....</i>	<i>59</i>
Tablo 18	<i>Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>60</i>
Tablo 19	<i>Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....</i>	<i>61</i>
Tablo 20	<i>Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>62</i>
Tablo 21	<i>Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Müdürü ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>64</i>
Tablo 22	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakatine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları.....</i>	<i>67</i>
Tablo 23	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....</i>	<i>67</i>
Tablo 24	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>68</i>
Tablo 25	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....</i>	<i>69</i>
Tablo 26	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>70</i>
Tablo 27	<i>Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Müdürü ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....</i>	<i>71</i>
Tablo 28	<i>Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Katsayı Sonuçları.....</i>	<i>73</i>
Tablo 29	<i>Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Yöneticiye Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları.....</i>	<i>75</i>
Tablo 30	<i>Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Meslektaşlarına Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları.....</i>	<i>76</i>

<i>Tablo 31 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Öğrencilere Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları.....</i>	<i>77</i>
---	-----------

Şekiller Dizini

Şekil 1.	CK-KLÖ için birinci düzey DFA sonuçları.....	47
Şekil 2.	CK-KLÖ için ikinci düzey DFA sonuçları.....	48
Şekil 3.	ÖSÖ için birinci düzey DFA sonuçları.....	51
Şekil 4.	ÖSÖ için ikinci düzey DFA sonuçları.....	52

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

TDK: Türk Dil Kurumu

CK-KLÖ: Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği

ÖSO: Örgütsel Sadakat Ölçeği

Bölüm 1

Giriş

Araştırmanın bu bölümde çalışmanın problem durumuna, problem ifadesine, alt problemlere, amaç ve öneme, çalışmanın sınırlıkları, sayıtları ile tanımlarından bahsedilmiştir.

Problem Durumu

Geçmişten günümüze insanların bir nesneye, bir örgüte ya da bir bireye olan aidiyet duygusu, tüm tutum ve davranışlarını şekillendirmiştir. Günümüzde de öğretmenlerin, kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissedemedikleri görülmektedir. Bu aidiyet hissinin oluşmamasında birçok nedenden bahsedilebilmektedir. Bu nedenlerin yanı sıra, aidiyet duygusunun oluşmaması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Öğretmenlerin okullarda ders işlemeye yönelik isteklerindeki azalma, aidiyet düşüklüğü ile ilişkilendirilebilmektedir. Ayrıca bu durum öğretmenlerin performansını ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Performans düşüklüğü bu bağlamda öğrencileri de ilgilendiren unsurlardan birisidir. Bir öğretmenin ders içerisinde performansının düşük olması, dersin verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Dersin verimliliğinin düşük olması da öğrencilerin dersi anlayabilme kabiliyetini etkileyecektir. Öğrencilerde konuyu kavrama ve içselleştirebilme yeterlikleri eksik kalması halinde, bu durum Türkiye'de eğitim öğretim gören öğrenciler ve Türkiye geleceği için bir sorun teşkil edecektir. Bu sorunun ortaya çıkmasına yol açabilecek etmenlerden birisi olarak öğretmenlerin sadakatinden bahsedilmektedir.

Örgütsel sadakat (*organizational loyalty*) literatürde çeşitli tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Bu tanımlardan birisini de Natalie Allen ve John Mayer yapmıştır. Allen ve Mayer'e (1990) göre, örgütte çalışmakta olan bireylerin duyduğu yoğun bir duygusal adanmışlık hissiyatı olduğu ifade edilmektedir. Akman (2017)'a göre duygusal adanmışlık, çalışmakta olan bireyin aynı örgüt ile işi ile olan ilişkisinin ve iş sürekliliğinin korunması olarak yorumlanmıştır. Örgütsel sadakat; "bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir" (Kang, Lee

ve Choi, 2007 akt ; Koç, 2009). Gündüz'e göreyse örgütsel sadakat; bireyin içinde bulunduğu örgüte kendisini ait hissetmesi ve çalıştığı örgütün çıkarlarını kendi çıkarları fark etmeksizin yerine getirmesidir. Yani; çalışanın kendi amaçlarına ve çıkarlarına ters düşecek bir durum olsa bile örgütün amaçlarına ve çıkarlarına öncelik verebilmesidir.

Öğretmenlerin çalıştıkları örgüte sadakatlerinin artmasını sağlayan unsurlar, öğretmenlere ve örgüte olumlu sonuçlar sağlamaktadır. (Alvesson, 2000)' a göre; bu unsurlardan birisi olarak öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara ait sadakatlerinin yüksek olması pozitif sonuçlar ortaya çıkarır. Bunlar, motivasyonlarının artması, daha özverili bir şekilde çalışmaları, çalıştıkları kurumun iyiliğini isteme şeklinde sıralanabilir. Ayrıca öğretmenler çalıştıkları okullarına sadakatle bağlıyken ders içerisinde başarı ve verimleri pozitifbir yönde etkilenir, işe vaktinde gelmeme, devamsızlık gibi örgütsel etkililiklerini negatif yönde etkileyen davranışlarında da bir takım azalmalar olduğu sonucuna varılabilir (Mathieu ve Zajac, 1990)'dan akt. (Akman, 2017). Örgütlerine sadık olarak çalışan bireyler, örgütlerini dışarıdakilere överler ve ayrıca örgütlerinin faydasını sağlayacak konularda gayret sarf etmeye gönüllü olurlar. Çalışanlar, örgütlerini bu gönüllülük esasında ek olarak, dış tehditlere karşı koruyup savunurlar (Acar, 2006). Öğretmenlerin çalıştıkları örgütlere olan bu sadakati, hem kendilerini olumlu yönde çalışmaya teşvik eder hem de çalıştıkları örgütün bu sayede fayda elde etmesini sağlamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel sadakatinin düşük olması birçok olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Örgütsel sadakati düşük olan bireyin örgütsel bağlılığı da düşüktür. Ayrıca, örgütsel amaçlar eğer kabul edilebilir ölçüde ise örgütsel bağlılık olumludur denilebilir. Ancak; çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olması, örgüte zarar verebilir ve hatta örgütün dağılmasını hızlandırabilir (Balay, 2000). Yani öğretmenin örgüte olan bağlılığının düşük olması örgüte zarar verebileceği gibi yüksek olması da zarar verebilir ve olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. (Randall, 1987)'e göre düşük bir örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar da örgüt içerisindeki kendilerine verilen görevleri yerine getirmekte isteksizlik görülür. Örgütsel bağlılık seviyesinin düşük çıkması, örgütün içerisinde istenmemekte olan şikâyetler, söylentiler, itirazlar gibi davranışlara sebebiyet vereceğinden, örgütün saygınlığı sarsacaktır. Olumsuz yaşananlar, veli ve öğrenci üzerinde olumsuz bir izlenim yaratacağından, bu durum örgüte olan güven de

zayıflayacaktır. Sadece manevi hisler değil aynı zamanda maddi kayıplar da kendini göstermeye başlayacaktır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan sadakatini düşüren unsurlar vardır. Alan yazında çalışmalarında da, örgüte yönelik sadakat algılarını etkilemekte olan çeşitli etmenler karşımızakazanç, iş çevresi, değer uyumu, bireyin işle uyumu, güçlendirme ve liderlik olarak çıkmaktadır (Akman, 2017).Yeterli kazanç, çalışanların çalışma koşullarını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Çalışanların başka bir iş bulmalarına yönelik istek ve eğilimleri azalır. Daha özverili çalışıp işlerine yönelik daha çok sorumluluk sahibi olurlar. Aynı zamanda kazanç, çalışanlarda motivasyon kaynağıdır ki bu performansı direk olarak etkilemektedir.Nergiz ve Yılmaz (2016) yaptıkları araştırmaya göre, çalışmakta olan bireylerin, iş tatmin düzeyi ve performansları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İş tatminini sağlayan unsurlardan olan kazanç için bir araçtır denilebilir. Ancak kazanç yeterli gelmediği durumlarda, öğretmenlerin örgütsel sadakatinde düşüş yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Örgütsel sadakatte olacak bu düşüş, birey ve örgüt arasında uyumsuzluğa neden olacaktır. Bu durumda stres, çatışma, iş gören devri, yabancılaşıma, devamsızlık, umursamazlık, işten çıkma veya çıkarılma gibi sonuçlar gündeme gelecektir(Yücel ve Çetinkaya, 2016).Bu tür olumsuz sonuçlar doğrutusunda da öğretmenlerin örgütsel sadakati düşecektir.

Öğretmenlerin çalıştıkları örgüte olan sadakatini arttıran unsurlar da vardır.Konuyla ilgili araştırmalara bakıldığında; değer uyumu ne kadar yüksekse,o kadar örgüte ve çalışanlara yönelik çok sayıda fayda sağladığının sonucuna varılmıştır.Cable, örgüt kurallarını ve değerlerini özümseyen çalışan tüm bireylerin çalıştıkları kuruma ve sahip oldukları işlerine daha sadık olmaya eğilim gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır (Cable ve Graham, 2000).Buna ek olarak, Akman çalışmasında eğer bireysel ve örgütsel değerler ortak bir payda da buluşursa, yani çıkarlar ve amaçlar aynı bağlamda ortak bir noktada birleşirse; çalışan bireylerinişlerine olan ilgisinin ve bunun sonucunda da başarısının yükselişe geçtiği, ve dolayısıyla da stresinin düştüğü belirlenmiştir (Akman, 2017) Çalışan bireyin ve bireyin çalışmakta olduğu örgütün ahenk içerisinde olması yani, amaçlarının ve çıkarlarının örtüşmesi sonucuçalışanlarda, iş doyumunu, örgüte ve yöneticiye güven ve bağlılık, işte verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçları beraberinde getirir(Yücel ve Çetinkaya, 2016).Bu uyumun

sağlanmasında yöneticilerinde etkisinden söz edilebilir. Yöneticinin sahip olduğu liderlik özelliği sadakati arttıran etmenlerden birisidir. Birçok liderlik türü vardır. Bunlardan yaygın olan liderlik türleri; etik liderlik, öğretim liderliği, dönüşümcü liderlik, dağıtımçı liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik ve hizmetkar yönetici liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesimli, 2013).

Örgütsel sadakatin artmasıyla, liderin karizmatik davranışlara sahip olmasının doğrudan bir ilişkisi olabilir. Karizmatik lider diğer liderlik stillerinden farklıdır. Çünkü karizmatik lider, misyon ve vizyon duygularına sahiptir. Buna ek olarak karizmatik liderlerin, çalışanlarını etkileme gücü, onlara olan saygısı, güveni ve sadakati de daha fazladır. Bu bağlamda karizmatik liderler, başarılı liderlerdir. Çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurabilmelerinin olasılığı diğer liderlere göre daha olasıdır (Çelik, 2013). Demircioğlu'na göre karizmatik liderler, değişimden korkmayan, sorumluluk alan, girişimci ruhlu, kendine güveni tam ve sonuç odaklı bireylerdir (Demircioğlu, 2015). Karizmatik liderlik Conger ve Kanungo'ya göre ise, izleyicilerin, liderin davranışları doğrultusunda algılamalarına yönelik bir atfıdır. Nitekim, karizmatik liderlik görecelidir ve her başarılı lider için karizmatik lider özelliklerini barındırıyor sonucuna varılamayabilmektedir (Şahin, 2004).

Karizmatik liderliğin öncülük ettiği bir takım örgütsel sonuçlar vardır. Bu sonuçlara, bireylerin performansı ve iş doyumları örnek olarak gösterilebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, karizmatik liderliğe sahip müdürlerle çalışan bireylerin, performanslarının ve iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum karizmatik liderliğin etkililiği ile ilişkilidir. Etkili lider her ne kadar göreceli bir kavram olsa da, lider eğer kendisinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa başarılı olmuştur denilebilir (Ertürk, 2000). Türkiye'de bu konuyla paralel araştırma yapan Yaman, Sökmen ve Bıyık, karizmatik liderlikle örgütsel özdeşleşmeyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ayrıca bu yüksek tutumun işten ayrılma gibi düşünceleri de azalttığına değinilmiştir (Yaman, Sökmen ve Bıyık, 2018). Yurtdışı araştırmalarında da Howell ve Frost, karizmatik lider özelliklerine sahip bir müdürler çalışan bireylerin diğer müdürlerle çalışanlara oranla daha fazla iş memnuniyetine ve performansına sahip olduğuna ulaşılmıştır (Howell ve Frost, 1989). Yine benzer bir araştırma olan, yapıcı liderlik ile, karizmatik liderliğin ilişkisini araştıran laboratuvar çalışmasında da karizmatik liderliğin çalışanlar üzerindeki, iş memnuniyetiyle performans üzerindeki pozitif

sonuçlarına değinilmiştir(Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Bu bağlamda, karizmatik liderliğin performans ve iş tatmininin pozitif sonuçlarından olduğu görülmektedir.

Yerli ve yabancı alan yazın taramalarında örgütsel sadakatin birçok kavram ile ilişkisi incelenmiştir. Türkiye'de; örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisine (Koç , 2009), örgütsel bağlılık ve verimliliğe karşıt davranışlara olan ilişkiye Demirel (2009), bu bağlamda örgütsel sadakate de yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye Yenihan (2014), akademisyenlerin örgütsel sadakatlerine dair görüşlerini (Serin, 2021), mesleki adanmışlık, örgütsel sadakat ve işten ayrılma isteğiyle olan ilişkiye Aşkın (2014), örgütsel çekicilik,örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkiye Akman (2017),iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye Erdağı (2018) bakılmıştır. Yurtdışında; Hoy, Newland ve Blazovsky'nin (1977) araştırmasında okulların yönetim şekli ve öğretmenlerin duydukları sadakat kavramlarıyla olan ilişkiye, örgütsel sadakat ile performans ilişkisine Whiting, Podsakoff ve Pierce. (2008), çalışan sadakati ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye Flory, Bonet, Guillon ve Cezanne, (2014) bakılmıştır.

Yerli ve yabancı alan yazın taramalarında karizmatik liderliğin birçok kavram ile ilişkisi incelenmiştir. Türkiye'de; örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ile ilişkisine Aslan (2009), okul gelişimine etkisine (Kazan, 2021), örgüt kültürü ile ilişkisine Aykanat (2010),lidere güven ve duygusal emeğe olan ilişkisine(Tuti, 2021), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilişkisini Arabacı (2014) incelemiştir. Örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkisini Yıldız ve Aykanat (2016) incelenmiştir. Yabancı alan yazında ise; karizmatik liderliğin kişilik ile ilişkisine House ve Howell, (1992)performansla davranışın ilişkisine Kirkpatrick ve Locke (1996), örgütsel bağlılıkla olan ilişkiye Rowden(2000), örgüt kültürünün objektif ve algılanan kurumsal performans üzerindeki etkilerine Wilderom, Berg ve Wiersma(2012), güç ve otoriteyle olan ilişkiye Jouillé, Gourd ve Luc (2021), iş ortamı ve iş memnuniyetiyle ilişkisine Conger, Kanungo ve Menon(2000), güç ile olan ilişkisine Takala (2005)değişime direnç ile olan ilişkisine Levay (2010), işe iştirak ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye Babcock,Roberson ve Strickland (2010) bakmıştır. Sincer (2021) benzer bir çalışma olan karizmatik liderlik ile öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel sadakatin aracı rolünün eğitim örgütlerindeki

görünümlerine değinmiştir ancak, ortaokul müdürlerinin karizmatik liderliği bünyesinde bulunduran davranışların, öğretmenlerin örgütsel sadakat davranışlarıyla ilişkisinin nasıl olduğuna dair bir araştırmaya alan yazın da rastlanamamıştır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada; ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul müdürlerin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakatlerine olan etkiyi incelemek amaçlanmıştır. Nitekim, karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma vasıtasıyla, karizmatik lider davranışlarını barındıran okul müdürlerinin beraber çalıştıkları ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatini nasıl bir yönde etkileyeceğine cevap bulacağından ötürü önem taşımaktadır. Buna ek olarak, araştırma yoluyla toplanan veriler ile müdürler bireysel ve çalışanlarının ortak amaç ve çıkarları doğrultusunda örtüşen liderlik davranışlarını benimseyebilir, ya da liderlik davranışlarından hangisinin doğru veya yanlış olduğunu net bir şekilde ayırt edebilir. Müdürler tarafından karizmatik liderlik davranışlarının benimsenmesi, öğretmenlerin örgütsel sadakatini arttıracığından öğrencilerin de bu durumdan olumlu yönde etkileneceği ön görülmektedir. Bir ülkenin geleceği olan öğrenciler, ülkenin kalkınmasında ve gelişmesinde önemli bir rol üstlenirler. Bu doğrultuda, bu farkındalık ile Türkiye'nin gelişmesine olanak sağlanabilir. Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakatleriyle olan ilişkiye dair bir araştırmaya alan yazın taramalarında rastlanılmamış olması da araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

Araştırma Problemi

Karizmatik liderlik davranışları ve örgütsel sadakat ilişkisine dair öğretmen görüşleri nasıldır?

Alt problemler. Yukarıda verilen araştırma probleminin alt problemleri aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışına yönelik görüşleri nasıldır?

2. Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı, öğretmenlerin;

a-Cinsiyet

b-Yaş

c-Eğitim durumu

d-Kıdem

e-Okulda müdürleri ile çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri nasıldır?

4. Öğretmenlerin örgütsel sadakate ilişkin görüşleri,

a-Cinsiyet

b-Yaş

c-Eğitim durumu

d-Kıdem

e-Okulda müdürleri ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?

5. Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sadakat algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

6.Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sadakat algılarının yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrenciye yönelik sadakatin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Sayıtlılar

1.Araştırmaya katılan kamu okulunda görev yapmakta olan öğretmenlerin anketlere verdikleri yanıtlar, gerçek algılarını yansıtacağı varsayılmaktadır.

2.Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.

3.Araştırma kapsamı içerisindeki öğretmenler evren grubunu yeterli düzeyde temsil ettiği varsayılmaktadır.

4.Kullanılan istatistiksel tekniklerin amaca uygun olduğu varsayılmaktadır.

5.Kullanılan anketlerin istatistiksel açıdan güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sonunda elde edilen bulgulara yönelik genellemeler aşağıda belirtilmiş sınırlılıklar kapsamında geçerlidir.

- Araştırma, 2020-2021 öğretim yılı 2.dönem Ankara, 9 ilçesindeki kamu ortaokullarında çalışmakta olan öğretmenlerin yanıtları ile sınırlıdır.
- Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.
- Karşılaştırma analizleri (yaş,cinsiyet,kıdem) değişkenleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Sadakat.Kelime anlamı "içten bağlılık", "sağlam, güçlü dostluk" olarak tanımlanır (TDK,2020).

Örgütsel Sadakat.Örgütsel sadakat kavramı; "bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir" (Uygur ve Koç, 2010).

Liderlik.Liderlik, işletmenin amaçlarına ve etkinliliğine katkı sağlamak için grup üyelerini motive etme ve etkileyebilme yeteneğidir(House, 1971)

Karizmatik liderlik.Liderin takipçilerine yol gösterdiği, ilham verdiği, takipçileri arasında saygı uyandırdığı, onları geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik ettiği, onlara misyon duygusu aktardığı ve güdeleyici davranışlar sergilediği liderlik yaklaşımıdır(Sincer,2021).

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle karizmatik liderliğin kuramsal temeli üzerinde durulmuş ve ardından konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara değinilmiştir. Daha sonra, öğretmenlerin örgütsel sadakatinin kuramsal temeli ve konu ile ilgili araştırmalar ele alınmıştır.

Karizmatik Liderlik

Liderlik. Liderlik güncel bir kavramdır.Geçmişte de bu kavrama sıkça değinilmiştir. Winston Churchill, Indira Gandhi, Gandhi, Hz.Muhammed (sav), Mao Tse-tung ,Julius Caesar, Adolf Hitler, Claudius Caesar lider kavramıyla örtüşmektedir.Liderlik kavramı da siyasi, dini gibi ayrılabilir. Ayrıca her lider, her zaman başarılı olacak diye bir kaide yoktur (Yukl, 2018). Çünkü her liderin benimsediği liderlik davranışı farklıdır.Mustafa Kemal Atatürk'te liderlik kavramına örnek gösterilebilecek bir liderdir.Siyasi liderlerin başarısı benimsedikleri lider davranışıyla bağlantılıdır.

Alan yazın incelendiğinde liderlik kavramından ziyade, daha çok etki ve süreç kelimeleri üzerinde durulmaktadır.Her araştırmacının bu kavram üzerindeki görüşleri farklılık göstermektedir.Liderlik kavramı bireyin izleyenlerine ne yapılması gerektiğini açık ve sade bir dille söylediği ve bu sayede istediğini elde eden ve motivasyonu sağlayan sosyal bir etkileme süreci olarak görülmektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Yukl (2018)' e göre ise, toplum çerçevesinde natürel gelişen ve çalışanlar arasında yayılan bir etkileme sürecidir. Werner(1993) ise liderliği, ihtiyaç duyulduğunda, bir topluluğun ortak amaçlara ulaşmak için gönüllü ve seve isteye çalışmasını sağlayan ve liderin davranışlarından memnuniyet sağlayan etki süreci olarak açıklamaktadır.

Dihn ve arkadaşları (2014), liderliğe dair araştırmaları temalarına göre ayırdığı zaman 18 genel tema bulmuştur. Bu temalar, 68 farklı liderlik kuramının bulunmuş olduğuna değinmektedir (Özdemir ve Pektaş, 2020). Bu durum, liderlik algısının ne kadar yoğun olduğunuve liderlik kuramlarının ne kadar çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik Kuramları. Etkili bir lider geçmişten günümüze araştırma konularına yön vermiştir.Araştırma konularına göre liderler amaçlarına ulaşıtlarsa başarılı, ulaşmadılar ise başarısız olarak nitelendirilmişlerdir.Bu kapsamda liderlik stil ve davranışları incelenmiştir. Alan yazında bir çok araştırma mevcuttur. Bunlar;özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak sıralanabilmektedir (Bektaş, 2016).

Özellikler Yaklaşımı. Buradaki en önemli unsur liderin eşsiz olmasıdır.Bu yaklaşımla lider, diğerlerinin sahip olmadığı özellikleri kendi bünyesinde barındırarak insanlara güven vermektedir.Özellikler yaklaşımına göre liderler bir takım özelliklere sahiptir. Fiziki özelliklerinin yeterliliği ,yetenekli, bilgili, deneyimli, kararlı ve tutarlı bir lider özellikler yaklaşımını desteklemektedir.Fakat, farklı kişisel özellikleri barındıran bireylerin mevcut durumlarda aynı olmayan davranışlar gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, lider becerilerine sahip bireylerin lider olmaması veya tam tersi bir durum olan liderin lider becerilerini barındırmaması özellikler yaklaşımıyla örtüşmemektedir. Nitekim, özellikler yaklaşımının yeterli olmadığına ulaşılmıştır (Bektaş, 2016). Bu sonuca göre de liderin davranışsal özellikleri araştırılmaya başlamıştır.

Davranışsal Yaklaşımı. Özellikler yaklaşımı ile edinilen bilgilerin eksikliğinin bu yaklaşımla giderilmesi amaçlanmıştır.Buradaki odak nokta "davranış" olarak ele alınmıştır. Liderlerin ortak gösterdikleri bir takımlar davranışlar vardır.Bu yaklaşımda amaç,bunların ne tür davranışlar olduğunu ortaya çıkarmaktır.Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, Michigan Üniversitesi liderlik araştırması, Robert Blake ve JaneMouton'un yönetim tarzı matrisi, RensisLikert'in sistem 3 ve 4 modeli,McGregor X ve Y kuramı, Yukl'un liderlik davranış modelleri bu konuyla ilgili ortaya atılan teorilerden bazılarıdır (Özer, 2013).Teoriler de liderin ne kadar etkili olduğunu davranışlarına bakılarak incelemek amaçlanmıştır.Davranışsal yaklaşım konu itibariyle çevreye ve koşullara önem vermediğinden eleştirilmesiyle durumsallık yaklaşımı incelenmeye başlanmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı. Durumsallık yaklaşım içerisinde "koşul" ve "durum" terimlerini barındırmaktadır.Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım sayesinde liderlikle ilgili kuramsal bilgilere ulaşılmıştır ancak elde edilen verilere göre, liderlik konusunun fiziksel, zihinsel, şahsi özellikler ya mükemmel ve doğru

davranış ile sınırlandırılmaması gerektiği sonucuna varılmıştır(Gül ve Çöl, 2003). Durumsallık yaklaşımının iki alt kategorisi vardır.Ve bu iki alt kategoriye göre araştırmalar yapılmıştır.Bunlardan birinci grubun araştırmasına göre, birbirinden farklı yönetilen ve farklı kültürlere sahip örgütlerin, iki ya da daha fazla duruma sahip, liderlik süreçlerinin ne düzeyde benzerlik ve farklılıklara sahip olduğunu ortaya çıkarmaktır. İkinci grubun araştırmalarına göre ise, bir liderin etkili olması sahip olduğu kişilik ve davranışlara bağlı olduğu gibi içerisinde olduğu duruma göre de şekillenmektedir.Bu iki araştırmadaki öngörü, aynı özelliklere sahip liderlerin, bütün durum ve koşullara elverişli olamayabileceği üzerinedir.Farklı durumlara ve şartlara sahip liderlerin, farklı özellikleri sayesinde etkili olabileceği olasılığıdır(Yukl, 2018). Genel olarak durumsallık yaklaşımı için liderin etkililiğini belirlemesini sağlayan unsur, liderlerin buldukları ortam ve durumla ilişkilidir.

Modern Liderlik Yaklaşımları. Geleneksel yöntemlerin yetersizliği yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.Bunlardan birisi de modern liderlik yaklaşımlarıdır. Bu liderlik yaklaşımı liderlik sürecini farklı olarak ele aldığından dolayı diğer yaklaşımdan ayrılır.Liderlik sürecinden ziyade boyutu ele alınmıştır(Bozkurt ve Göral, 2014). Bu yaklaşım, 1978 yılıyla Burns ve Bass'ın yeni yaklaşımlar sunan araştırmalarıyla yeni boyutlar kazanmıştır.Bu boyutlar; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderliktir (Bektaş, 2016).Bu araştırmada bu yaklaşımlardan çoğunlukla karizmatik liderlik kavramında durulmaktadır.

Karizmatik Liderlik

Tarih boyunca en örnek ve etkili liderlerden bazıları karizmatik liderler olarak tanımlanmıştır. Yönetim dünyasında, tanınmış girişimciler ve kurumsal değişim temsilcileri genellikle karizmatik liderler olarak tanımlanırlar. Popüler kayıtlar genellikle karizmalarına efsanevi bir nitelik atfederken, araştırmalar bir liderin karizmatik olarak algılanmasına yol açan niteliklere önemli ölçüde ışık tutmuştur. Karizmatik liderliği anlamak için, bunun takipçilerin liderlerinin davranışlarına ilişkin algılarına ve yorumlarına dayanan bir atıf olduğunun farkına varmak önem taşımaktadır (Conger , 2015).Karizma kavramı, antik Yunan tarihinde *ilahi hediye* olarak tanımlanırken Hristiyan kilisesi tarafından *Tanrı vergisi (divine gift)* olarak tanımlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1994).Alanyazında karizma kelimesi incelendiğinde Weber'in adı sıklıkla geçmektedir.Sosyoloji ve yönetim bilimine

karizma terimini kazandıran ilk kişi Weber'dir.(Deliveli, 2010).Weber'e göre, kaos durumunda karizmatik liderin ortaya çıkardığı yeni bir vizyon, kaosun ortadan kalkmasında oldukça etkilidir. Bu tür bir durum sayesinde, takipçiler kendilerini liderle ve vizyonla özdeşleştirir.Sonucunda da lidere olan sadakat artmaktadır. Bu noktada, Weber karizmayı bireyi normal insanlardan ayıran ve doğa üstü bir hediye olarak tanımlamış, karizmatik liderin gizemli bir kurtarıcı olarak görüldüğünün altını çizmiştir (Weber, 1968) 'den akt. (Conger ve Kanungo, 1994).1864- 1920 yılları arasında Weber'in karizmatik liderliğin kavramsallaştırılması ve kuramsal temellerinin atılmasındaki katkısı büyüktür. Bunun nedeni, Weber otoriteyi gruplara ayırmıştır. Bu grupların karizmatik otoriteyi de içermesinden dolayıdır (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Kriz ve kaosun etken olduğu süreçlerde belirsizlik baskındır. Bu mevcut durumda bireyler kendilerini bu durumdan çıkaracak ve yol gösterecek bir lidere sahip olmak istemektedirler.Bu lider,gerekli özellikleri bünyesinde barındırdığından dolayı akla ilk önce karizmatik lider gelmektedir (Takala, 2005).İzleyenler karizmatik liderlerini olağanüstü bir güç ve değerler sahibi bireyler olarak görürlerse, karizmatik liderler bu vizyon, değişim inancı, sıra dışı uzmanlıktan güç alırlar.Karizmatik lider,vizyonu başarılı bir şekilde aktarabilmektedir.Ancak burada izleyenleri bu vizyonu nasıl yaptıkları etkilemektedir. Çünkü izleyenler için liderlerini ilahi bir şey yapıyormuş gibi gördüklerinden, onların ilgi odakları o noktadadır.Karizmatik liderler hem bir vizyon yaratır, hem de izleyenlerini bahsedilen vizyona yönelmelerine ikna edebilmektedir. Böylece, karizmatik liderler örgütün vizyonu ile takipçilerin kişisel dünyaları arasında bir bağ kurarak takipçilerde içsel motivasyon oluştururlar ve değişim isteği yaratırlar. Neticesinde, izleyiciler ve liderin bu etkileşimi sayesinde kurulan güçlü ve duygusal bağın gelişmesiyle izleyenlerde içsel motivasyon oluşur ve değişim isteği artar(Sincer,2021). Motivasyonun en temel sonucu da başarıdır.Motivasyon ve başarı, kriz ve kaos gibi durumlardan çıkmada bir anahtar gibi görülebilmektedir. Karizmatik liderler için, başarı takipçilerin daha çok karizma algılamasına yol açan bir basamak olarak görülmektedir (Fuller, Patterson, Hester ve Stringer, 1996). Karizmatik liderler öyle bir vizyon yaratıp öyle davranışlar sergilerler ki kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu imajını yaratırlar(Cicero ve Pierro, 2007). Burada karizmatik lider davranışı sergileyen müdürlerin, kişisel eforları ve güçlü bir

yapıya sahip olmalarının neticesinde beraber çalıştıkları öğretmenleri kolayca etkilemekte ve onlarla ilgilenmektedir. Bu bireylerin gelecekte ne olacağını varsayabilmeleri ve kendilerine güvenmeleri gibi avantajları vardır.Kısacası, çalışanlarını anlama potansiyeli diğer liderlere göre daha fazladır. Nitekim,karizmatik liderler kendilerine olan güvenin ve etkileme kabiliyetleriyle kriz ve kaos durumlarında birer kahraman olabilmektedir(Kara, 2019).Halka veya çalışanlarına kahraman gibi görünmesi, lideri dini duygularla bağdaştırmasına bir temel hazırlayabilmektedir.Bu durum tehlikeli bir durum olarak gözlenebilir. Çünkü, her şeyin fazlalığının zarar olduğu gibi çalışanın da liderini bu derece ilahlaştırıp kahraman olarak görmesi nihayetinde çalışanın duygu bozukluğuna veya strese sebebiyet verebileceğinden olumsuz etkileyecektir. Diğer yandansa, çalışan zaten kötü bir durum içerisinde olduğundan ve bu durumu lideri sayesinde terk ettiğinden aralarında olumlu da bir bağ gelişmesi kaçınılmaz olacaktır.

Karizmatik liderlerin bir çok özelliği vardır. Bunlardan en belirginini yüksek bir güce ve etkiye sahip olmalarıdır. Bu durum çalışanlarıyla olan ilişkisini pozitif bir yönde etkilemektedir.İzleyenler karizmatik liderin kişiliğini özümseyip, liderlerine güven ve sadakat duymaya başlamaktadır (Eraslan, 2004).Liderler kendilerine duyulan bu güven ve sadakati kararlı olmalarına borçludur. Bunun sebebi olarak; karizmatik liderin duygu ve düşüncelerinden emin olması, ne istediğini bilmesi ve o yolda sağlam ilerleyen adımlar atması olarak gösterilebilmektedir.(Oktay ve Gül, 2003).Bu duruma karizmatik liderlerin, etkili konuşması ve hitabet yeteneğinin de etkisi büyüktür. Karizmatik liderin iletişim becerilerinin gelişmiş olması izleyenlerinde de olumlu bir etki yaratmaktadır(Javidan ve Waldman, 2003). Kendinden emin, nasıl hitap edeceğini ve vizyonunu bilen liderlerin başarısı kaçınılmaz olabilmektedir.

Her çalışan bireyin bir hayali ve duyguları vardır.Bu çalışan birey,etkili ve başarılı bir lidere sahipse diğer çalışanlara göre çok şanslıdır. Çünkü, etkili lider onlara etki kaynağı olmanın ve dönüştürmenin yolunu aktarmaktadır. Bu kurama dönüşümsel liderlik denmektedir (Yukl, 2018).Dönüşümsel liderlik modeli (1) karizma veya idealleştirilmiş etki, (2) ilham, (3) entelektüel uyarım ve (4) bireysel ilgi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Avoilo, Bass ve Jung ,1999). Çeşitli alan yazın taramalarına göre, kimi zaman karizmatik liderliğin, dönüşümcü

liderliğin bir alt boyutu olduğunu savunulurken kimi zaman da bu liderliklerin örtüşmediği savunulmuştur(Töremen, Demir ve Korkut, 2015).

Karizmatik Liderliğin Boyutları. Conger ve Kanungo'nun(1994) geliştirdiği Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinde altı alt boyuttan bahsedilmiştir. Bunlar; vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme olarak sıralanmaktadır(Oktay ve Gül, 2003).

Vizyon Belirleme. Vizyon terimi 1990 yıllarından günümüze alanyazın da sıkça karşımıza çıkmaktadır.Bir liderin fikirde bulunması kadar fikirlerini eyleme geçirmesi de aynı oranda önem taşımaktadır.Karizmatik liderler vizyon sahibidir. Yaratıcılıklarını ve yeni aldıkları karar ve düşünceleri uygulayabilmesi bu vizyona bağlıdır. (Demircioğlu, 2015). Karizmatik liderliğin büyük çoğunluğu, vizyon kapsamında şekillenmektedir. Karizmatik liderler hem vizyon yaratma konusunda çok iyi oldukları gibi, bu vizyonu izleyenlerine aktarma ve anlatma konusunda da oldukça gelişmiştir.Bu vizyon çerçevesinde; başarı kriterlerini sunabilmek,geleceği planlayabilmek, kaos ve kriz gibi durumlarda düzeni oturtturabilmek, önceden olabilecekleri kestirebilmek, güven, bağlılık, sadakat gibi duyguları geliştirebilmek, örgüt kültürünü hem koruyup hem de şekillendirmekgibi kavramlardan bahsedilebilmektedir. Burada asıl önemli olan, karizmatik liderlerinyalnızca vizyonu meydana getirmeleri değil, vizyonu faaliyete geçirip, olaylarla bağdaştırabilmesidir. Bu durum da, liderlerin izleyenlerini görevlendirmesiyle olmaktadır(Edizler, 2010). Nitekim, liderlere çok fazla iş düşmektedir. Bunlar başlıca, vizyon belirleme görevleridir.Lider başarısını görevlerini zamanında eksiksiz tamamlamalarına ve belirlenen vizyona uymalarına borçludur.Karizmatik liderin etkinliğiyle istenilen örgütsel amaç ve vizyon gerçekleşmiş olur.

Alan yazına bakıldığında, Conger ve Kanungo karizmatik liderliği üç boyutta ele almaktadır. Birinci boyut çevresel analizdir.Çevresel duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve mevcut durumu sürdürmeme boyutları birinci aşamada kendini göstermektedir.İkinci aşama vizyon oluşturma aşamasıdır.Stratejik vizyon oluşturma ve aktarma bu aşamada yer almaktadır. Üçüncü boyut vizyonu uygulama aşamasıdır. Bu aşamada karizmatik liderler sıra dışı davranışlar sergilerler ve kişisel risk alırlar (Sincer, 2021). House (1977)vizyonunu ortaya

koymak liderin izleyenler üzerinde sonuçları değiştirdiğine varılmıştır. Bennis ve Nanus(1985) örgütün yazılı ve sözlü olarak farklı yol ve imkanlarla iletişim kurarak vizyonu hem kabul etmesini hem de destekte bulunmasının ne gibi bir öneminin olacağına dair araştırmalarda bulunmuştur. Bass(1985) ve Tichy ve Devanna(1986), liderin iletişim yeteneğinin önemine değinmiştir.Karizmatik lider, izleyenlerinin vizyonun amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayıp, cesaretlendirici konuşmalar yapmasıylavizyonun önemini belirtmektedir. Bu ilham verici ve cesaretlendirici konuşmalar izleyenleri harekete geçirmektedir.Kouzes ve Posner(1987); vizyonun liderler tarafından yalnızca yazılı ifadelerle değil, kişisel iletişim yoluyla da başkalarına iletilmesi gerektiğine değinmiştir. Buna ek olarak, ikna kabiliyetinin de destek çıkmada önemi vurgulamaktadır. Conger ve Kanungo(1987), Locke ve arkadaşları(1991) çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, liderlerin dört beceri dahil, (okuma yazma dinleme anlama gibi) ve iletişim kabiliyetinin olmasını, buna ek olarak bir de bunları aktif olarak kullanılmasını önerilmektedir. (Baum, Locke ve Kirkpatrick, 1998).Karizmatik lider için bu durum basittir.Bunun nedeni, karizmatik liderler, sadece vizyonu yaratmakla kalmayıp, bu vizyonu izleyenlerine çok net bir dille, ikna ederek aktarırlar. Ayrıca izleyenlerine verdikleri mesaj derin bir etkisi oluşturmaktadır(Sincer,2021).

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme. Bir lider de olması gereken en önemli unsurlardan bazıları, insan ilişkilerin ve iletişim yeteneğinin sağlam olmasıdır. Liderliği oluşturan yapı taşlarındandır.Karizmatik liderler, örgüt amaçları doğrultusunda hareket ederken izleyenlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır. Bu durum liderlerinin, izleyenlerinin gözünde saygınlık kazanmasına vesile olur.Böylece saygı, sevgi ve güven ortamına da zemin hazırlanmıştır. Üye ihtiyaçlarına duyarlı olan karizmatik liderlerin empati yeteneği de aynı oranda yüksektir. Empati, diğerlerinin güdülerini, değerlerini ve duygularını anlama yetisi olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990).

Liderin tutum ve davranışlarına bağlı olaraktan, tüm kurumlarda üye ihtiyacı günceldir.Burada lider kararlıdır ve bu çerçevede çalışanlarının motivasyonunu arttırmaktadır. Bu konunun önem taşımasındaki bir başka etken, ihtiyaçlara gösterilen duyarlılıktır. Böylesine farkındalığı yüksek olan liderler, karizmatik liderlerdir ve vizyon gerçekteşirmede zorlanmazlar. Bu liderler sadece farkında

olmakla kalmaz aynı zamanda, ihtiyaçları karşılayabilecek gücü içlerinde barındırırlar. Nitekim, izleyenlerin liderlerini takip etmeleri eylemi bu konuyla bağdaştırılabilmektedir. Ayrıca, karizmatik liderlerin duygusal zekası da burada önemli bir rol almaktadır. Karizmatik liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarına ve duygularına duyarlıdırlar. İzleyenlerinin ne istediğini bilip ve onlar için önemli olan şeylere odaklanıp,gereksizden kaçınırlar. Bu sayede izleyenleriyle aralarında duygusal bir bağ kurarlar. İzleyenlerine bireysel ilgi gösterip, bu ilgi doğrultusunda neye ihtiyaç duyduklarını kavrayıp izleyenlerinin ihtiyaçlarına karşılık verirler, kişisel gelişimlerini de desteklemek için ellerinden geleni yaparlar (Conger ve Kanungo,1987). Liderleri tarafından kendilerine değer ve önem verildiğini gören izleyenler bu durumdan memnun olur ve güven duyguları da olumlu etkilenir. Örgüte ait bağlılıkları artıp, sadakate dönüşebilmektedir(Balaban, 2018).

Çevresel Duyarlılık Gösterme. Conger ve Kanungo(1987)'ya göre karizmatik liderler, vizyon belirlerken ve belirlenen bu vizyonu gerçekleştirirken örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulları, fırsatları ve tehditleri, dezavantajları en ince ayrıntısına kadar inceleyip, analiz etmektedir. Bunu yapmasının sebebi, karizmatik liderin ulaşılabilir hedefler koymaya özen göstermesinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderler izleyenlerinin yeteneklerinin farkında olmasına rağmen her türlü ihtimali incelemektedirler. Ayrıca ulaşılmaz hedefler konulursa bu durum her türlü izleyenlerinin motivasyon ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir.Bununla ilgili bir araştırma olan,karizmatik liderlerin çevresel duyarlılıklarıyla duygusal bağlılıkları arasında atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeli ile ilişkisi (Gül ve Çöl,2003) anlamlı olarak bulunmuştur. Bu bağlamda, liderlerin çevresel değişimleri takipte kalmaları gerekmektedir.Çevresel değişimleri takip etmeyen liderin, yeniliklere karşı farkındalığı da aynı oranda düşük olabilmektedir. Liderin farkındalığının yüksek olması ve çevresel duyarlılık göstermesi ilerleyen zamanlarda gündeme gelebilecek olumsuz olayları engelleyebilmekte veya çözüm olabilmektedir(Brooks, 1996; akt. Çöl, 2003).

Sıra Dışı Davranışlar Sergileme. Karizmatik liderler, sıra dışı davranışlar sergilemektedirler. Conger ve Kanungo(1987) ' ya göre karizmatik liderler gelenekselci değildir. Aynı bağlamda vizyona ulaşmada da farklı yöntem ve

teknikler kullandıklarından dolayı değillerdir. Bu durum, izleyenlerinin liderlerini sıradışı görmelerine sebebiyet vermektedir(Yukl, 1994; akt. Gül ve Çöl, 2003). Davranışlar izleyenler açısından olağan dışı olarak görüldüğünden dikkat çekicidir. Burada, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken beklenenin dışında, alışılmış olmayan davranışlar sergilenmesinden bahsedilmektedir.

Kişisel Risk Üstlenme. Karizmatik liderler, çalıştığı kurumun ve çalışanlarının fayda ve çıkarlarına bireysel olarak risk alabilmektedir. Conger ve Kanungo (1987) ' ya göre karizmatik liderler kendilerini vizyona adanmışlardır. Kişisel risk alıp olağandışı hareketler sergileyerek topluma ve dünyaya olumlu katkılarda bulunmasını sağlayan bir amaç içerisindedirler. Bu liderler kendilerine güvenerek, kişisel risk alıp, özveride bulunmaktadırlar. Buna ek olarak, risk alırken izleyenlerinin yeteneklerinden emin oldukların mesajını da vermektedir. Bu durum karşılıklı güven alış verişine dayanmaktadır.Karizmatik liderler, risk alarak hem örgütün hem örgüt üyelerinin çıkarlarını korumuş olurlar. Örgütün geleceğini her şeyden üstün tutmaktadır. Bu durum eğer olumsuz bir durumla sonuçlanırsa bedel ödemeye hazırdırlar (Demircioğlu, 2015). Liderler için, çalışanları ve çalışmakta oldukları kurumlarının kıymeti ve kişisel risk almaya değer olması çalışanların sadakatinde önemli bir rol oynamaktadır.

Mevcut Durumu Sürdürmeme. Mevcut durum statükoyu sürdürmeme olarak da kullanılmaktadır. Statüko, bir toplumda veya bir örgütte mevcut olan durumu ve koşulları ifade etmektedir. Conger ve Kanungo (1987) ' ya göre karizmatik liderlerin önceliği mevcut durumu korumanın dışında yeni bir hedefe ulaşabilmektir.Bu yeni hedef sayesinde de daha iyisine ulaşmaktır. Yerinde saymayan, güncel lider, başarıya daha kolay ulaşabilmektedir. Karizmatik liderin mevcut durumu korumamasına dair hareket ve davranışlarını başlatan içsel gücüyle vizyon belirleme ile de uyumlu bir boyuttur.Karizmatik liderler mevcut durumu sürdürmez,güncel olduklarından dolayı yenilikleri takip edebilmektedir.Geleneksel yöntemleri kullanmamaktadır(Oktay ve Gül, 2003). Gül ve Çöl (2003) 'ün çalışmalarına göre, mevcut durumu sürdürmeme ile duygusal bağlılığın arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çalışanların ve liderlerin yenilikçi ruha sahip olması burada önem taşıyan bir etkidir.Yenilikçi bir ruha sahip olmak,

örgütte çalışma koşullarını ve verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır. Bu olumlu yansımaların sonucu liderlere olan sadakatle bitmektedir.

Karizmatik Liderlik Yaklaşımları. Karizmatik liderlik yaklaşımları başlığı altında teorilere yer verilecektir. Sırasıyla;Weber'in otorite yaklaşımına,House'un, Bernard Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımlarına, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atf kuramına, Shamir'in ise karizmatik liderliğe benlik kavramı kuramına değinilmiştir.

Weber'in Otorite Yaklaşımı. Max Weber'in en bilinen başarıları literatürde, üç meşru otorite kavramından geçmektedir. Bunlar; geleneksel, yasal-rasyonel ve karizmatik liderliktir. Otorite ve yetki birbiriyle bağlantılı terimlerdir.Weber karizma kavramını yetki terimiyle birlikte "karizmatik yetki" olarak kullanmıştır ve bu tanımlı "topluluğun, belli bir kaynaktan verilmiş emirlere itaat edip uyma olasılığı" olarak tanımlamaktadır. Weber'in otorite yaklaşımında da üç yetkiye yer verilir. Bunlar; geleneksel yetki, yasal- rasyonel (ussal yasal) yetki ve karizmatik yetkidir.

Karizmatik yetkinin en belirgin özelliği, mucizeyle veya sıradan bir bireyin değiştiremeyeceği bir durumun meydana gelmesidir.Karizmatik yetki bağlamında, karizmatik liderler incelendiğinde ortaya çıkmaları için bir krize ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Liderin başarısı izleyenlerine güven vermektedir. Liderin bu başarısı ile karizmatik niteliğini kanıtlar ve topluluğun görevi ortaya çıkan yetkiyi kabul etmesi ve izleyeni olmasıdır (Çaycı ve Aktaş, 2018).

Weber'in karizmatik liderlere dair görüş ve düşüncelerini beş özellik altında toplamak mümkündür (Çankaya, 2019):

1- Karizmatik lider, doğuştan sıra dışı hediyelerle sahiptir. Karizma olağanüstü bir güç tarafından atfedilen bir hediyedir ve bu hediye sayesinde karizmatik lider diğer liderlerden ayrılmaktadır.

2- Karizmatik lider, sosyal bir kriz durum gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır. Kriz durumunun söz konusu olmadığı ortam ve durumlarda dahi karizmatik lider kriz ortamı yaratır ve bu durumu fırsata çevirmektedir.

3- Karizmatik lider, kriz ile karşı karşıya geldiğinde radikal çözümler sunmaktadır.

4-İzleyenler karizmatik liderin, olağanüstü güç ve yeteneklere sahip olduğuna inanmaktadırlar.

5- Karizmatik liderin sıra dışı yetenekleri sayesinde başarı kazandıkça ve edindiği başarı arttıkça, üyelerinin liderlerine duydukları inanç ve bağlılık da aynı oranda gelişmektedir. Ayrıca güven duygusunu da arttırmaktadır.

House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. Literatür incelendiğinde, karizmanın resmi kurumlarda işleme biçimine dair önem taşıyan araştırma House'un 1977 senesinde geliştirdiği "Karizmatik Liderlik Kuramı" dır. Kuram, karizmatik liderliği folklor ve gizem yerine gözlemlenebilir süreçleri içeren, bir takım test edilebilir önermeyle açıklanabilir(Yukl, 2018). House, karizmatik liderleri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler" olarak adlandırır. Bu kapsamda, liderlerin üç temel karakteristiği vardır. Bunlar;

a-Özgüveninin yüksek olması

b-Etkileme gücünün yüksek olması ve dominant olmaya ihtiyaç

c-Bireysel ihtiyaçlarının ahlaksal değerlerle örtüştüğünden kuvvetli bir yolla ikna edebilme

şeklinde sıralanabilir(Kılınç, 1996). Bu temel karakteristiklere sahip olmayan liderler, her ne kadar izleyenlerini etkilemeye çalışsalar da çoğunlukla başarısız olacaktırlar.

Karizmatik liderlik kuramı her ne kadar 1980'lerden önce temelleri atılmış ve bu çerçevede geliştirilmiş en kapsamlı teori olarak kabul edilse de birtakım belirsizliklere de rastlanılmıştır. Teoride vurgulanmış olan davranışsal eğilimlerin mi karizmayı yönetme ihtimalini ortaya koyduğunu ya da davranışsal karizmayı barındıran bireyler vasıtasıyla hiçbir katkıda bulunulmadan mı çıktığı konusunun aydınlatılamamış olması bu kuramın belirsizliğidir. Diğer türlü, bu yaklaşım işletme bazlı liderlere ağırlık verse de, temelinde siyasal ve dinsel temalara yoğunlaşmış liderlerin de analiz sonuçlarından kaynaklanmış olduğu görülmektedir. Her şeye rağmen, karizmanın atfedilen sıra dışı bir hediye olduğu görüşünün aksine bu olguyu somut ve elle tutulur yanlarından ortaya çıkarması nedeniyle alanyazındaki yeri oldukça büyüktür (Çankaya, 2019).

Bernard Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. Bernad B. Bass ismi alan yazında çoğunlukla işlemci ve dönüşümcü liderlikte karşımıza çıkmaktadır. Bass,

işlemci ve dönüşümcü liderliğin birbirlerinden farklı ama bağımsız olmadıklarını düşünmüştür. Bu iki liderlik tarzlarındaki en temel fark, dönüşümcü liderlerin izleyenlerin motivasyonunu arttırması ve bu bağlamda işlemci lidere göre daha yüksek performans sergilemeleridir. Bass'a göre, etkili liderler her iki liderlik tarzını da benimserlerse daha etkili sonuçlar elde etmektedirler. Bass'a göre dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört boyutlu bir yapıda incelemiştir, işlemci liderliği; koşula bağlı ödül, istisna bazlı yönetim (aktif, pasif) ve serbest bırakıcı olaraktan toplamda üç boyutlu bir yapıda incelemiştir(Özdemir, 2018).

Bass, House'un görüşlerini benimsemiş, üzerine eklemeler yapmıştır. Bu eklemeler karizmatik etkiye sahip liderler ile ilgilidir (Eraslan, 2004):

1. Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecan veren dönütleri canlandırma yolu aracılığıyla izleyicilerinin tutum ve davranış değişiminde büyük bir etken olurlar. Ayrıca izleyicilerin coşku ve macera duygusunu arttırırlar.
2. İzleyiciler, karizmatik liderlerini gözlerinde fazla yüceltirler ve bu durumda kendileriyle liderlerini özdeşleştirirler. Ona benzemeye çalışırlar ve bu durum izleyiciler arasında heyecan oluşturur.
3. Karizmatik liderin ortaya çıkmasıyla ve yaptıklarıyla başarılı olmasında, normlarla grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılmasının etkisi oldukça büyüktür.

Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı. Conger ve Kanungo'ya göre, karizma kavramı 1987- 1988 senelerinde yayınladıkları eserlerine göre, atıfsal fenomen olarak varsayılmıştır. Karizmatik liderlik kuramını sunabilmek için de, liderlik stillerini işletme ve benzeri örgütlerde ortaya çıkma şekli olarak açıklamışlardır. Bu karizmatik liderlik kuramı da literatürde karşımıza "Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı" olarak çıkmaktadır (Kılınç, 1996).

Conger ve Kanungo (1988-1998) tarafından temel atılmış karizmatik liderlik modeli, diğer tüm bahsedilen görüşlerden daha kapsamlıdır. Çünkü Conger ve Kanungo karizmatik liderlerin davranışlarını sınıflandırmış ve karizmatik liderliği bir süreç çerçevesinde incelemiştir. Karizmatik liderlikte üç aşamadan bahsedilebilir. Birinci aşamada lider, mevcut durumu tüm yönleriyle sorgulamaya

başlar ve bu sorgulama; çevrenin değerlendirilmesi, sınırlılıkların tespiti, izleyenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi kapsamındadır. Lider, durum tespitine yönelik yaptığı sorgulamada mevcut durumdaki problemleri ortaya çıkarır. Bu evrede yapılan iş statükoyu sorgulamakken ikinci aşamada mevcut statükoya bir eleştiri vardır. Çünkü lider, birinci aşamada tespit ettiği problemleri ortadan kaldırmak için kendisine bir hedef belirler. Sonrasında, yani ikinci aşama olarak, bu hedefleri astlarıyla paylaşır ve çevredeki fırsatları değerlendirerek stratejik bir vizyona dönüştürmektedir. Son aşamada ise, karizmatik lider hareket halindedir ve liderin çabası net bir şekilde gözlemlenebilir. Bu süreçte karizmatik lider;

1. Risk alır.
2. İzlenim yönetimi pratikleri uygular.
3. Amaca yönelik efor sarf eder.
4. Amacın başarılmasında kullanılacak araçları belirler ve izleyenlerine gösterir.
5. İzleyenlerin güvenini kazanır, izleyenleri güdüler(Özdemir, 2018).

Conger ve Kanungo sayesinde öne sürülen karizmaya atıf kuramını öteki kuramlardan farklıdır. Burada önem taşıyan husus, karizmaya olan görüşaçılarıdır. Örneğin; karizmayı yalnızca orijinal yapıya sahip bireyler aracılığıyla gösterebilecek gizemsel bir özellik olarak incelenmemiştir. Neredeyse her lider ve yöneten vasıtasıyla öğrenme potansiyelini içinde bulunduran bir terim gibi görmeleri ve belli başlı davranışsal bütünlere odaklanmalarıyla diğer kuramlardan çok net bir şekilde ayrılmaktadır. Liderler ve sahip oldukları karizmanın yetkisi ve gücü, vizyonun izleyicilere geçirebilme yeteneği bakımından farklılıklar gösterebilecektir. Fakat, daha çok bu kuramındaki davranışsal özelliklere ve yönelimlere önem vermek, karizmatik olarak görülme olasılığını arttıracaktır (Kılınç, 1996).

Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı. Benlik Algısı Kuramı, House'un(1977) gözlemlenebilir süreçleri kapsayan karizmatik liderlik kavramı esas alınarak geliştirilmiştir. Shamir ve arkadaşları da (1993) kuramı tekrar ele almışlardır. Psikoloji temeline dayanan neo-karizmatik liderlik yaklaşımı altında incelenen House'un kuramı gibi olan kuram da psikolojik yaklaşımlardan bir

diğeriştir. Ancak bu kavram House' un karizmatik liderlik yaklaşımından, izleyenlerin bir takım üzerinde bıraktığı etki ve karşılıklı ilişkileriyle alakası olan konularda daha ileri açıklamalar yapmasından ötürü ayrılmaktadır (Çelik, 2015). Bu kuramda, karizmadaki motivasyonel süreçlere odaklanılmıştır. Liderin, izleyeninin kendi kişiliğini keşfetmesine verdiği değer ve önem boyutuna göre, izleyenlerin de aynı oranda kendilerini değer gören ve özel hissedeceğine ve bu bağlamda da lideriyle bir ahenk ve uyum yakalayacağına vurgu yapılmaktadır.

Lider-izleyen ilişkileri karizmatik liderliği destekleyen kanıtlar barındırmaktadır. Bu kanıtların izleyenlerin üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakmaktadır. İzleyenler de bu bağlamda, liderin inançlarını benimser, lidere itaati gönüldendir. Lidere karşı sevgi besleyip, örgütün misyonuna duygusal bir bağlılık hissetmektedirler. İzleyenlerin aynı doğrultuda, performanslarını yüksek tutmaları hedefleri arasındadır. Bu yüksek performansın misyonun başarılmasında önemli bir etkisinin olacağına inanmaktadırlar. Lidere olağanüstü yetenekler atfedilebilir, ancak Conger ve Kanungo'nun (1987) atif kuramına karşıt bu, karizmatik liderlik için bir gerek şart olarak kabul edilmemektedir(Yukl, 2018).

Etki süreçleri; kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme, öz ve ortak yeterlik ve duyguların yayılması olarak sıralanabilir. Kişisel özdeşleşme de Shamir ve arkadaşları, karizmatik liderin birtakım takipçileri bakımından geçerli bir etki süreci olarak kabul etmektedir. Sosyal özdeşleşmenin artması için de karizmatik liderler izleyenlerinin benlik algısını ortak bir değerle ve örgütün rol kimliğiyle bağdaştıran bir vizyon ortaya çıkarması gerekmektedir. İçselleştirme ile izleyenler karizmatik liderin misyon ve hedeflerini benimseyerek onlara bağlanmaya değer bulmaktadır. İzleyenlerin liderin verdiği göreve olan motivasyonu da bireysel ve ortak öz yeterlilik algısına bağlıdır. Karizmatik lider öz ve ortak yeterliği arttırmak için, ilham veren bir vizyon ortaya koymalı ve bunun başarılacağına dair izleyenlerini güdülemelidir. Duyguların yayılması olan etki süresinde ise, Shamir ve arkadaşları (1993), kuramı ilk ortaya attıklarında değinmemiş olsalar da karizmatik liderin izleyiciler üzerindeki etkileri, duyguların yayılmasıyla ilişkilidir. Liderin duygularını ifade etmesi, lider etkililiğini arttırmaktadır(Yukl, 2018).

Karizmatik Liderliğin Örgütsel Sonuçları. Karizmatik liderlik sürecinin tamamlanmasında, bir takım örgütsel sonuçlar meydana gelmektedir. Bunlar; çalışanlar arasında yüksek düzeyde uyum, düşük düzeyli çatışma, yüksek uzlaşma ve ortak değerler çerçevesinde bütünleşme yer almaktadır(Özdemir, 2018).Yani olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ayırabilmek mümkündür. Bu durum da liderlere ve izleyenlere dönük sonuçlara bakmaktan geçmektedir. Olumlu veya olumsuz karizmatik liderleri ayırt etmek için, onların değerlerine ve kişilikleri açısından olaya bakmak gerekmektedir. Olumsuz karizmatik liderler içselleştirmeden ziyade bireysel özdeşleşmeye önem vermektedirler. Bu bağlamda, izleyenlerini zayıf ve kendilerine bağımlı ve hatta adanmış kılarak, üzerlerinde söz hakkı kurarak, kendilerine boyun eğmelerini sağlamaktadırlar. Kararların yetkilisi liderdir ve bu durumu, izleyenleri üzerinde ödül ve cezalarda manipüle de edebilir aynı zamanda kontrol etmesini de kolaylaştırabilmektedir. Bu liderler ciddi başarısızlıklarla sonuçlanabilecek riskli kararlar alma eğiliminde olmakla birlikte çevrelerinde bu başarısızlıkları kendilerini görevden uzaklaştırabilecek düşmanları da mevcuttur. Karizmatik liderin bazı sonuçları şu şekilde sıralanabilir;

- 1.Liderden korkmaları izleyenlerin iyi önerilerinin sayısını azaltmaktadır.
- 2.Lider kabulüne duyulan istek izleyenlerin eleştiri yapmasını engellemektedir.
- 3.İzleyenlerin liderlerine olan hayranlığı, liderlerinin hata yapmayacağı algısını yaratmaktadır.
4. Aşırı özgüven ve iyimserlik liderin gerçek tehlikeleri görmesini engellemektedir.
- 5.Problemlerin ve başarısızlıkların inkâr edilmesi örgütsel öğrenmeyi azaltmaktadır.
6. Riskli ve mistik projelerin başarılı olma ihtimali düşüktür.
- 7.Liderin başarıyı sahiplenmesi durumunda birtakım izleyenleri yabancılaştırmaktadır.
8. Dürtüsel ve olağan dışı davranışlar, düşmanlara sebebiyet vermektedir.
9. Lidere bağımlılık yetkin izleyenlerin yetişmesini olumsuz yönde etkilemektedir.
10. Yöneticilerin, izleyenlerini yönetsel pozisyonlar için hazırlamaları sonucundaki başarısızlık, bir liderlik krizi yaratmaktadır(Yukl, 2018).

Bu tür olumsuzlukların nedeni olumsuz karizmatik liderden kaynaklanmaktadır. Bu olumsuzluklar izleyene yansır ve bu durum örgüt açısından da birtakım sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu şekilde incelendiğinde hepsi birbiriyle bağlantılıdır. Olumsuzluklar birbirini doğurmaktadır. Ancak bu tür olumsuzlukların tersine bir de olumlu karizmatik liderler vardır ki onlar izleyenlerini ve bu doğrultuda örgütü pozitif yönde etkilemektedir.

Olumlu karizmatik liderlerin sosyal bir güç yönelimlerinin oldukları gibi etki süreçlerinde de içselleştirmeye önem vermektedirler. Buradaki amaç, kendisini izleyenlerinin önünde yüceltmek değil ortak bir değere ve misyona bağlı kalmaktır. Bu durumun, izleyenlerin arasında birbirlerine kenetlenmelerine etkisi olabilmektedir. Aynı şekilde izleyenler, liderlerini de "biz" algısının içine dahil edebilirler. Alınan kararlara katılımın teşvik edilmesi, ödüllerin örgütün misyon ve hedeflerine uygun davranışları pekiştirme amaçlı kullanılması izleyenleri örgüt içerisinde motive etmekte ve liderlerine olan sadakatlerini arttırmaktadır. Sonuç olarak, başarılı lider başarılı izleyenler ve başarılı örgüt zincirlemesi kaçınılmaz olacaktır(Yukl, 2018).

Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle karizmatik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılmış olan araştırmalar irdelenmektedir. Ardından, konu ile ilgili yurt dışı araştırmalar yer almaktadır.

Yurt İçi Araştırmalar.Karizmatik liderliğe dair yurt içi araştırmaların tamamı incelendiğinde bir çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bir tanesi, Arabacı(2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Arabacı'nın araştırmadaki amacı, okul müdürlerinin liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örnekleme, Diyarbakır ve Eğil ilçe merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışmakta olan 217 öğretmeni içermektedir. Katılımcılar, rastgele küme örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Arabacı, araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin algısının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Buna ek olarak, karizmatik liderliğe dair algılarının vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya çıkarmıştır. Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılığın ilişkisinin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Çankaya (2019) karizmatik liderliği eğitim örgütü dışında kalmış bir kurumda yürütmüştür. Çankaya tarafından yürütülen çalışmanın amacı, karizmatik lider davranışlarına sahip müdürlerle çalışanlarının iş memnuniyeti arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemektir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul içerisinde yer alan özel sektör kurumlarında çalışmakta olan 211 çalışan oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, müdürlerin karizmatik liderlik özelliği ve çalışan bireylerin iş memnuniyetiyle anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Tengilimoğlu(2005) Araştırmasında hizmet sektörü kapsamında çalışmalar yapan, değişik lider davranış özelliklerine sahip olduğu öngörülen, kamu veya özel sektör kurumlarında çalışanların müdürlerinin ne tür bir liderlik tarzına sahip olduklarına yönelik düşünceleri ortaya çıkarılmıştır. Araştırmaya göre, kamu ve özel sektör kurumlarında görev yapmakta olan müdürlerin davranışlarının istatistiksel açıdan farklı olduğu bulunmuştur. Özel sektörün kamuya göre daha fazla ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Yaman, Sökmen ve Bıyık (2018)Çalışmalarında karizmatik liderlik ile örgütsel özdeşleşme üzerine iş memnuniyetiyle işten çıkma isteğine olan etkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini, kamu bankasına ait genel müdürlükte çalışmakta olan 195 kişi oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, karizmatik liderlik ile örgütsel özdeşleşmenin işten çıkma isteğiyle anlamlı ilişkisinin olduğuna varılmıştır. Sonuç olarak, karizmatik liderlikle örgütsel özdeşleşmenin, iş memnuniyetiyle işten çıkma isteğinde anlamlı etkisinden bahsedilebilmektedir.

Töremen, Demir ve Korkut (2015)' un yürüttüğü çalışma,Levine (2007) ' in geliştirmiş olduğu, karizmatik liderlik iletişim ölçeğini (KLİO) Türkçe'ye uyarlamasıdır. Burada geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yıllarında Gaziantep iline bağlı kamu ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, çalışma gruplarından elde edilen verilerle toplanmıştır. Ölçeğin geçerli olup olmadığını test edebilmek için kapsam ve yapı geçerliği çalışmaları yapılmış, madde-toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Orijinal ölçek toplamda dört boyutu içermektedir.Yapılmış olan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının neticesinde, Türkçeye uyarlaması yapılmış bu ölçeğin, Türk kültüründe iki boyutlu yapıyı bünyesinde barındırdığı sonucuna varılmıştır.

Toplamda on üç maddesi bulunan bu ölçeğin , günümüzde karizmatik liderlerin iletişim özellik ve becerilerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğinin sonucuna ulaşılmıştır.

Edizler(2010)Çalışmada; karizmatik liderlik ve sosyal-duygusal zeka olgunluğunun kadın erkek farklılığını kuramsal olarak incelemek amaçlanmıştır. Çalışmaya göre; karizmatik liderliğin duygusal zeka ve kadın-erkek ilişkisine göre yaklaşımlara sıklıkla değinilmektedir. Alan yazın açısından bu davranışlara sahip liderin, yarattığı etkilerin daha bir çok boyut ile beraber sonuçlarının araştırılmasının önemine değinilmiş ve buna ek olarak karizmatik liderliğin kadın erkeğe göre şekillenen ilişkisinde sosyo-duygusal becerilerin etkileri ve rollerinin yıllarca tartışmaların ve araştırmaların konusu olmayı sürdüreceği saptanmıştır.

Oktay ve Gül (2003) Araştırmaya göre;karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık 30 yılı aşkın bir süreden beri örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi disiplinleri tarafından incelenip, araştırılmaktadır.Bu araştırmada Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi, duygusal bağlılık ve etkenleri, karizmatik liderin özellikleriyle duygusal bağlılığıyla ilişkisi araştırılmıştır.Araştırmanın örneklemini Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Ayrıca, Gül ve Aykanat (2012) yaptıkları araştırmada karizmatik liderlikle örgüt kültürünün etkileşimini belirlemek için örgüt kültürü barındıran karizmatik liderler sayesinde ortaya çıkarılması ve sağlamaştırılması, çalışanların örgütsel değerlerini içselleştirip, kabul etmelerini gerektiği sonucuna varmıştır.

Yurt Dışı Araştırmalar. Türkiye’de yürütülen çalışmaların aksine, karizmatik liderlik ile ilgili yurt dışında yürütülen çalışmaların eğitim örgütlerine odaklanmadığı görülmektedir.

Conger ve diğerleri (2000) tarafından yürütülen bu çalışma, karizmatik liderlerin izleyenlerinin liderlerine duydukları saygı, güven ve memnuniyet ve yüksek düzeyde bir toplumdaki insanların sahip oldukları ortak duygu ve kabullere dair bilinç, grup görev performansı algısı ve yetkilendirme duygusu yönünden diğer izleyenlerden bir farkının olup olmadığını bulmaktır. Araştırmanın örneklemi, 252 yöneticiden oluşmaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda, Conger ve diğerlerinin araştırmasına göre, izleyenlerin saygısı ile karizmatik liderlikle arasında anlamlı bir

ilişki bulunmuştur. Ayrıca, izleyenlerin güven ve memnuniyet duygusunun lidere saygı değişkeninden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Takala(2005)Çalışmanın amacı, karizma, güç ve liderlik kavramlarını ele almak ve bu olguları bazı örnekler vererek açıklamaktır. Karizmatik liderlerin, yetkinlik imajlarını güçlendirmek, astlarının uyumluluğunu ve onlara olan inancını artırmak için izlenim yönetimi teknikleriyle meşgul oldukları, ayrıca karizmatik liderlerin, bir vizyon peşindeki takipçilere ilham vermek için eklemleme ve izlenim yönetimi uygulamalarını kullanmalarıyla diğer liderlerden ayırt edilebileceği öne sürülmüştür. Takala ve Lämsä tarafından geliştirilen “kavramların yorumlayıcı çalışması” adı verilen yöntem kullanılmıştır. Sonuç olarak, yöneticinin liderlik eğitimi ile ilgili pratik bir çıkarım ortaya konmuştur.

Li ve Karam (2017) tarafından yürütülen araştırma, karizmatik liderliğin şahsi düzeydeki genel memnuniyet duygusu ve hisleri ile işlerine olan memnuniyetleri, şube düzeyindeki yenilik ve finansal performansı etkilemesini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini, Amerika’da yer alan yerel bankaların 112 şubesinde çalışan 578 çalışan, araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışanlardan veri toplanma süreci bittikten bir sene sonra ise finansal performans ile ilgili veri toplanmaya başlanmıştır. Takım ve bireysel düzeyde aracılık modelinin benimsendiği ve yapısal eşitlik modellemesinin yapıldığı bu araştırma kapsamında yürütülen analizler sonucunda, yenilikçiliğin ve çalışanların memnuniyetinin karizmatik liderlik ile eş zamanlı ilerlediğinin, fakat şubenin finansal başarısında kayda değer bir sonuca ulaşılamadığının sonucuna varılmıştır.

Oreg ve Berson (2013) tarafından yürütülen çalışmanın amacı ise, karizmatik liderlik ve kişiliğin yönettiği durumsal stresin aracı rolü üzerinedir. Çalışmanın örneklemini, 721 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmacılar çalışmanın birinci adımında karizmatik davranışların ne tür bir etki yaratacağını araştırmak için, stres ile liderlerin girişken, dışa dönük, açık olma özelliklerinin etkileşimini incelemişlerdir. Çalışmanın ikinci basamağının örneklemini, 71 yöneticiyle çalışmakta olan, toplam 256 çalışan oluşturmaktadır. Bu araştırmada, çalışanların stres seviyelerinin, liderin karizmatik liderliğe ait davranış ve özellikler gösterdiği algısı ile nasıl bir iletişim içinde olduğuna odaklanılmıştır. Oreg ve Berson, iki adımdan oluşmakta olan araştırmada, stres düzeyinin çalışan bireylerde yüksek

çıkmasının karizmatik liderlik algısının büyük oranda düşük çıkmasına neden olduğunun sonucuna varmıştır.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer(1996) Bu çalışma, dönüşümcü ve etkileşimci lider davranışlarının satış elemanlarının satış performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu süreçte güven ve rol belirsizliğinin oynadığı aracı rol üzerine durulmuştur. Çalışmanın örneklemini, kurumsal bir ulusal sigorta şirketi için faaliyet göstermekte, 477 satış acentesinde çalışmakta olan satış görevlileri oluşturmaktadır. Acenteler için objektif satış performans verileri elde edildiğinde, çalışanların amirleri vatandaşlık davranışlarının değerlendirmesini yapabilmişlerdir. Bulgular, yalnızca dönüşümcü liderliğin satış görevlilerini "görev çağrısının üzerinde ve ötesinde" performans göstermeleri için etkilediğine dair temel görüşü doğrulamakla kalmıyor, aynı zamanda dönüşümcü lider davranışlarının satış performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşimci lider davranışlarından daha güçlü doğrudan ve dolaylı ilişkilere sahip olduğunu da doğrulamaya çalışmıştır.

Howell ve Frost(1989) Bu çalışma, üç farklı liderlik stiline ve iki grup üretkenlik normunun bireylerin karar verme görevindeki uyumu ve performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın örneklemini,144 ticaret lisans öğrencisi oluşturmaktadır.Katılımcılar, görevde yüksek veya düşük verimlilik sergileyen diğer iki ticaret öğrencisinin karşısında görev üzerinde bireysel olarak çalışmışlardır. Karizmatik lider altında çalışan katılımcılar, grup üretkenliği normlarının yönü ne olursa olsun, yüksek görev performansına, görev uyumuna ve lidere ve gruba uyum sağlamıştır. Yapılandırma lideri altında ve yüksek verimlilik norm grubunda çalışan katılımcılar, yapılandırma lideri altında ve düşük verimlilik norm grubunda çalışan katılımcılara göre daha yüksek görev tatmini ve daha düşük rol çatışması bildirmiştir. Düşünceli bir lidere ve yüksek üretkenlik norm grubundaki bireyler, düşünceli bir lidere ve düşük üretkenlik norm grubuna sahip olanlardan önemli ölçüde daha yüksek görev doyumuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Sadakat

Sadakat Kavramı. Sadakat "içten bağlılık", sadakat göstermek "bağlı kalmak" anlamına gelmektedir (TDK,2020). Sadakat kavramı incelendiğinde karşımıza en çok Amerikan filozofu Josiah Royce (1855-1916) ve Fransız filozof Gabriel Marcel (1889-1973) isimleri çıkmaktadır. Marcel için sadakat "his ve duygulanımlarda sağlamlık, ihanet etmeme, gerçeğe uygunluk," gibi anlamları çağrıştırmaktadır.Hatta "özgürlüğe açılan kapı" olarak da tanımlamıştır.Royce' da özerk bir birey olabilmenin sadık olmaktan geçtiğini belirtmiştir. Sadakati "birey için yüce bir iyinin somut şekillenmesi" olarak görmüştür(Koç , 2002). Bu tanımlar sadakat kavramının bireyi serbestleştirdiği, doğru yolu bulmaya yönelttiğini ve ilk olarak bireyin kendisine olan sadakatiyle doğru insan olmayı sağlayacağına işaret etmektedir.

Sadakat kavramını birçok kavramla beraber kullanmak mümkündür. Çeşitli sadakat türleri vardır.Bunlardan bir tanesi bireyin öncelikle kendisine olan sadakatidir.Bireyin sadakati kendisine olabileceği gibi başka bir bireye de olabilmektedir. İnsanlar arasında sadakat kavramı güncel konulardan bir tanesidir.Ancak bir ortamda bir canlıya sadakatimizin olması, cansız varlıklara sadakat olmaz gibi bir anlamı içermemektedir. İlahi güçlere, dinlere de sadakat söz konusudur. Allah'a olan sadakat, peygamberlere olan sadakat buna örnek olarak verilebilir. Bunların yanı sıra, bireylerin örgüt ve kuruluş gibi topluluklara olan sadakatinden de söz edilebilir.Bu bahsedilen sadakatler de kendi içlerinde farklı boyutlara ayrılabilir.Bu bahsedilen sadakatler de kendi içlerinde farklı boyutlara ayrılabilir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sadakatin,iyi boyut altında incelenmiş olduğu görülmektedir. Bunlar; davranışsal sadakat ve tutumsal sadakattir(Akman, 2017). Kısacası sadakat kavramı çeşitli kavramlarla kullanılabildiği gibi her yanına eklenen yeni kavrama göre de şekillenmektedir. Bireylerin sadakatlerindeki amaç aynı ya da farklı nedenlerden ötürü olabileceği gibi bu sadakatin sonuçları da benzerlikler ya da farklılıklar gösterebilmektedir. Alanyazında sadakat "davranışsal sadakat" ve "tutumsal sadakat" olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Davranışsal Sadakat. Davranışsal sadakatin alanyazın da çeşitli terimlerle bağdaştırılmıştır. Örneğin, müşteri ve işletme olarak düşünüldüğünde sadakatin davranışsal yönü, müşterilerin işletmeden aldığı bir ürünü veya somut veya soyut

bir kavramı satın alma eyleminden sonra bu işlemi tekrarlamasını sağlamaktadır(Çatı ve Koçoğlu, 2008). Burada çalışanın ürüne ve ürünü tedarik eden bireye olan ilişkisinin devamlılığına isteklilik vardır. Davranışsal sadakatin dört unsuruna değinilmiştir. Bunlar; pozitif iletişim, kalma niyeti, ücret vurdumduymazlığı ve şikayetçiliktir(Akman, 2017).Bir öğretmen için düşünüldüğünde de öğretmenin öğrencileriyle ve idarecisi ile olan pozitif iletişimi davranışsal sadakatini de olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda bu iletişimin olumlu yönü öğretmenin çalıştığı örgütte kalma istekliliğini de arttıracaktır. Bu bağlamda aldığı farklı kurumlardan farklı ücret teklifleri gelse dahi çalışanlar bunu umursamayacaktır çünkü çalıştığı örgütte kendisini iyi hissetmiştir. Ücretten ziyade mutluluğunu düşünen öğretmenlerin şikayetlerinde de düşüş yaşanabilmektedir.

Tutumsal Sadakat. Tutumsal sadakat, çalışanın psikolojik bağlılık seviyesidir. Müşteri ve işletme olarak düşünüldüğünde, müşteri bir ürünün ücretini ödeme eylemini tekrarlamasa bile işletmenin lehine davranıp, konuşması, önerilerde bulunması, başkalarını işletmeye gitmeleri hatta alışveriş yapmaları için teşvik etmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletme hakkında yapılan pozitif yorumlar, işletmenin paylaştığı reklamlara göre daha etkili olmaktadır. Bu nedenle,olumlu duygu ve düşünceler işletmeler açısından önem taşımaktadır. Çünkü en güzel reklam müşteri memnuniyeti ile olabilmektedir. Böylelikle işletme, tutumsal sadakati yüksek olan müşterilerinin sayesinde hem hiçbir ücret ödemedi hem ücret ödese dahi elde edemeyeceği bir tür pazarlama reklamında bulunmuş olmaktadır (Çatı ve Koçoğlu, 2008).Allen ve Mayer(1990), tutumsal sadakate ait üç farklı çeşidi olan duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı ve kural bağlılığı olduğuna değinmiştir.(Akman, 2017). Bir öğretmen için düşünüldüğünde de öğretmenin idarecisiyle olan ilişkisini devam ettirmeye yönelik isteği, zamanında çalıştığı örgüte gelmesi, örgüt kurallarına uyması tutumsal sadakati destekler niteliktedir.

Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” (Kang, Lee, ve Choi, 2007; akt. Koç, 2009).Araştırmacıların örgütsel sadakate ilgisi 1960'ların sonlarından ve 1970'lerin başından itibaren artmıştır. Bu araştırmacılardan biri olan Sheldon, sadakatin örgütsel amaçlara

yönelik çalışma, niyet veya çalışma istekliliğinin olumlu bir değerlendirmesi olduğunu belirtmiştir. Kang ve arkadaşlarına göre de örgütsel sadakatin hedefi; bireysel çıkarları değil örgütsel çıkarları arttırmaktır. Örgütsel sadakat bu çıkarlara bağlılık gösteren çalışan davranışlarını ifade eder. Bu davranışlar, çalışanın örgütünde pozitif bir görünüm oluşturmak için örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunup, çıkarlarını arttırmak doğrultusunda çalışmayı içermektedir(Çöl, 2004).

Birçok araştırmacı örgütsel sadakatin üç unsuruna ağırlık vermiştir. Bunlar; duygusal ve etkili sadakat, ahlaki sadakat, sürekli ve bireysel sadakattir. Duygusal ve etkili sadakatte, çalışanın içinde çalıştığı örgütsel ortamın, işle ilgili ya da onunla ilgili karar verme sürecine etkili bir şekilde katılmasına izin verdiğini hissettiği dereceden etkilenir. Ahlaki sadakatte, örgütün çalışanlarına iyi destek duygusunu artıran ve katılımcılara olumlu bir şekilde katılmalarına ve etkileşim kurmalarına izin veren, çalışanın örgütte kalma sözleşmesidir. Sürekli ve bireysel sadakatte, çalışanın örgütten ayrılmaya ilişkin maliyetler ve orada kalmanın yararları ile ilgili değerlendirmesi ile ilgilidir(Arqawi, Al, Naser ve Shobaki, 2018).

Sadakat başlı başına bir bireyin bir örgüte, bireye veya bir nesneye aidiyet hissiyatının son aşamasıdır. Örgütsel sadakat ise, örgüte duyulan psikolojik bir ait hissetme duygusudur. Bu duyguyu gözlemleyebilmenin en kolay yolu, çalışanın örgüte karşı olan hislerinin yüksek düzeyde seyretmesi ve bu doğrultuda kendisini sürekli örgütte bulunmaktan mutluluk duyma içerisinde hissetmesidir. Bu durum psikoloji temelliyken burada asıl mevzu, çalışanların sadakat duygularının kazanılmasıdır(Koç, 2009).Bu duygunun kazanılması hem çalışan bireyin açısından hem de örgütün çıkarları açısından oldukça önemlidir.

Müdüre Sadakat. Conger, Kanungo ve Menon karizmatik liderlik ve takipçi etkileri çalışmasında toplamda altı tane hipoteze yer vermiştir (burada üç tanesine değinilecektir) ve bunları test etmeyi amaçlamıştır. Bunlardan ilkinde, karizmatik liderlik davranışı, takipçilerin o yöneticiye duydukları saygı ile olumlu bir şekilde ilişkili olmasıyla ilgilidir. Burada güven kavramı öne çıkar. Karizmatik liderden etkilenmeleri onlara duydukları güven ile doğru orantılıdır. Yani, öğretmenlerin karizmatik müdürlerinden etkilenme istekleri, müdürlerine olan güvenlerine dayanmaktadır.Müdüre olan güven, hedefin başarılması ve dolayısıyla misyonun uzun vadeli uygulanabilirliği için gereklidir. Bu nedenle müdürün kendisine güven sağlaması, öğretmenlerin sadakatini arttıracığından önemlidir. İkinci hipoteze

göre;karizmatik liderlik davranışı, takipçilerin o yöneticiye olan güveniyle olumlu bir şekilde ilişkili olacaktır. Burada, takipçiler tarafından tatmin edici olarak yorumlanabilen lider davranışının, takipçinin liderin kendisinden memnuniyetini arttırdığına değinilmiştir. Bu memnuniyette ödül, sürpriz gibi kavramlar da geçmektedir. Örneğin bir karizmatik müdürün, öğretmene vereceği küçük bir ödül bile memnuniyet sağlayacağından, öğretmenin hem örgüte hem de lidere olan sadakatini de olumlu yönde etkileyecektir. Diğer hipotezde de takipçilerin tatmin duygusunun karizmatik lider davranışları ile olumlu ilişkisi hakkındadır. Burada da grup çalışması kavramına değinilmektedir. Karizmatik liderler, öncelikle takipçilerin özverili ve işbirlikçi davranışlarda bulunma olasılığını artırmak için, takipçilerin benlik kavramlarında kolektif kimliklerin belirginliğini artırmayı amaçlamaktadır. Burada önemli olan kişisel çıkarların, kolektif çıkarlara dönüştürülebilmesidir. Yani müdürlerin kişisel çıkarları örgütü etkileyebileceği gibi, öğretmenlerin kişisel çıkarları da etkiler. Önemli olan ortak bir noktada buluşup, herkesin çıkarı doğrultusunda mutlak bir sonuca varmaktır. Bu çıkar, örgütün gelişip daha iyiye varmasını sağlamalıdır (Conger ve Menon, 2000).

Müdüre duyulan güven, lider -üye etkileşimini de etkilemektedir. Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında pozitif bir bağ vardır. Çalışanın müdürüyle olan karakteristik ve değer yargılarındaki benzerlikler bu etkileşimi etkilemektedir. Müdürün sözleri ve davranışları arasında tutarsızlıklar olmaması, mesleki saygınlığa ulaşmış olması gibi etkenler öğretmenlerin müdüre olan güvenlerini olumlu anlamda etkilemektedir. Bu güven de aralarında etkileşimi iyi yönde etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin artması, çalışanın iş tatminine ve performansına yansımaktadır (Gökalp, Kaya, Angay, ve Akgün, 2015).

Öğrencilere Sadakat. Öğrencilere sadakat kavramı da öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan sadakati ile doğru orantılıdır.Örneğin;müdürleri otoriter olan, sık denetlemeye tabi olan öğretmenlerin sadakatinde de düşüş yaşanmaktadır (Hoy, Newland, ve Blazovsky, 1977). Bu durum bir sadakat problemini gündeme getirebilmektedir. Bu derecede merkeziyetçi bir okul, öğretmenlerin sadakatsizleşmesine sebep olup, kendini okul ve öğrencilerden soyutlamasına neden olursa öğrenciler de bu durumdan etkilenir. Öğretmenlerin aidiyet hissedememesi, öğrencileri de etkiler. Çünkü öğretmen öğrencilerinin rol modelidir. Öğretmenin davranışları, öğrencileri de direk etkilemektedir. Öğretmenin öğrencilerine sadakat duymaması, dersin de etkililiğini ve verimi etkileyebilecektir.

Tek bir kişinin sadakat probleminin sonucunda hem öğrenci hem müdür hem de veli etkilenecektir. Çevreye olumlu ya da olumsuz bir etki ve izlenim verebilmek için bu temel taşlardan hepsinin sadakatine ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel Sadakat ile Örgütsel Bağlılık. Bağlılık, bir kavram veya anlayış tarzı olarak ele alınabilir. Bağlılık, bağlı olma durumu, merbutiyettir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın örgütle olan ilişkisine göre belirlenen ve sonucunda bireylerin örgütün devamlı bir çalışanı olma kararını vermelerini sağlayan bir davranıştır. Örgütsel bağlılık, ilk etapta tek boyutlu ele alınmış olan bu kavram sonrasında geliştirilerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli haline getirilmiştir. Bunlardan birisi olan çıkar bağlılığı (devam bağlılığı); çalışan bireylerin, örgütten çıkmaları durumunda sahip oldukları tüm yatırım ve faydaları kaybedeceklerine inandıklarından örgütte zorunlu olarak çalışmaya devam etmeleridir. Bir diğeri olan minnet bağlılığı (normatif bağlılık); örgüt üyeliğinin sürdürülmesinde çalışanların hissettiği sorumluluk duygusudur. Örgütün seneler boyunca kendilerine sağlamış olduğu mevki ve konumdan bağımsız olarak, çalışanların örgütte kalmalarının ahlak ve etik açılarından da doğru olanın örgütte kalıp ortak paydada buluşmanın en iyisi olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmıştır. Sonuncu olarak, içten bağlılık (duygusal bağlılık) ise, çalışanın örgütünü benimsediği, örgütüne dair olan bitenden haberdar olduğu, yani etkileşimini kesmediği ve örgütün bir üyesi olmaktan, kendisini bu ailenin bir parçası gibi görmekten mutlu olduğu duygusal bir eğilim durumudur (Tetik, 2012).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Hatta aynı anlam taşıdıkları düşünülse de aslında farklıdır. Bağlılık kavramı, sadakat kavramını da içinde barındırarak çok daha geniş bir kavramdır. Sadakat kavramı ise daha dar ve somut çağrışımlar uyandırmaktadır. Yine de bu kavramlar ele alındığında, onları iç içe görmek kaçınılmazdır. Çünkü örgüt içerisindeki bağlılık süre etkeniyle birlikte sadakat olarak sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sadakat kavramının ortaya çıkabilmesi için, ilk olarak örgütsel bağlılığa ihtiyaç vardır (Ünlü, 2017). Nitekim, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanın örgütüne olan aitlik duygusu mantık çerçevesiyken, örgütsel sadakatte bu mantıksal çerçeveden genellikle bahsedilmemektedir (Uygur ve Koç, 2010). Yine de bu kavramlar hem birbirlerini

tamamlar niteliktedirler hem de çoğu zaman alan yazında birlikte karşımıza çıkmaktadırlar. Örgütsel sadakat, kültürel değerlerle ilgilenirken, örgütsel bağlılığın odağı iş ve başarıdır. Çalışanların çalışma süreçleri ne kadar uzunsa bağlılığın sadakate dönüşümünü de incelemek o kadar mümkündür. Örgütsel bağlılık sadakate kıyaslandığında daha detayları kapsayan ve genel bir kavramdır ancak sadakat bağlılığa göre daha yoğun bir duygudur(Çöl, 2004).

Örgütsel Sadakatin Okullara Etkisi. Örgütsel sadakatin okullara etkisi olumlu ya da olumsuz şekilde olabilir. Olumlu olarak, çalışanların örgütsel sadakatinin üst düzeyde olmasından bahsedilebilir. Örneğin, çalışanların okula olan sadakatleri sonucunda birlik duygusunun geliştiğine ve örgütün çıkarlarını düşündüğüne, örgütün gelişmesini istediğine değindik. Bunu okulları baz alarak baktığımızda, sadık bir öğretmen veya bir çalışan, okulunu çevresine över. Bu durum da çevreye okulun olumlu bir imaj çizmesini sağlar. Aynı şekilde okulun ücretsiz reklamı da yapılmış olur. Çalıştığı örgüte sadakati yüksek olan birey, işini hem severek yapar hem de işe mutlu gelir. Bu durum öğrencilere ve velilere de yansır. Mutlu öğretmen, mutlu çocuk anlamına gelebilmektedir. Çevre açısından örgütsel sadakatin etkisi büyüktür. Reklamı iyi yapılmış bir okul devlet ya da özel fark etmeksizin dikkat çeker. Bu durumda okula rağbet bile olabilir. Çünkü istenilen bir okul olabilmesi bile örgütsel sadakat ile ilgilidir. Böylesine istenilen bir okulun başarı seviyesi de artacaktır. Çünkü öğretmenin mutlu olması, işini severek yapması, işe hevesli gelmesi bunlar hep öğrencinin başarısını güdüleyen etkenlerdir. Bu başarının bir de ödül kısmı vardır ki bu da okulun adının geçtiği en güzel olumlu sonuçlardır. Örneğin, bir ortaokulu düşündüğümüzde, iyi liseleri kazanan başarılı öğrenciler mezun oldukları okulun kalitesini arttıracaktır. Öğrenciler sınavlarda elle tutulur sonuçlar sergilendiğinden, çevrenin okula güven duymasını da sağlayacaktır.

Ancak olumsuz etki olarak incelersek, eğer çalışanların örgüte olan sadakatleri düşükse o zaman birtakım sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin, okula geç gelen bir öğretmen ya da derse geç kalan bir öğretmen, öğrencilerine olumsuz örnek olacaktır. Öğrencilerde öğretmenlerini taklit ederek derslere geç girebilir ve bu tarzda davranış bozuklukları meydana gelebilir. Örgütsel sadakati düşük olan çalışanlarında, severek gelmediklerinden ya da memnun olmadıkları durumlar olduğundan çalışanlar arasında da anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Bu durumda

birlik düşüncesini yok edeceğinden çalışanlar arasında kutuplaşmalara yol açabilir. Bu durumda okula olumsuz bir şekilde yansır ve okul gelişemez. Sorunlu bir okul olarak çevrede duyulabilir ve kötü reklam sonucunda kadro değişikliği yapılırsa bile bu durum okulun sonunu getirebilir. Çünkü kimse sorunlu bir okula öğrenci yollamak istememektedir (Akman, 2017).

Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırmalar. Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle karizmatik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılmış olan araştırmalar irdelenmektedir. Ardından, konu ile ilgili yurt dışı araştırmalara yer verilmektedir.

Yurt İçi Araştırmalar.Yurt içinde olan araştırmalara bakıldığında; örgütsel sadakatin birçok kavram ile ilişkisine bakılmıştır. Bu kavramlardan en çok karşımıza çıkan örgütsel bağlılıkla örgütsel sadakatin ilişkisidir.Türkiye'de; bu ilişkiye değinenlerden biri de Koç (2009)yürütmüştür. Araştırmada örgütsel bağlılığın ve örgütsel sadakatin karşılıklı bağı kavramsal çerçevede tanımlanmaya sonrasında bağlılık ile sadakat terimlerinin farkıyla benzerlikleri, ayrıca birbirleriyle olan etkileşiminin nasıl olduğu bulunmaya çalışılmaktadır.Çalışmanın sonucuna göre; düşük veya orta seviyedeki bir bağlılık hissiyatı sadakate dönüşmesinin ihtimali düşüken, yüksek bağlılığın sadakat duygusuna zamanla dönüşebildiğine varılmıştır.Ayrıca işletme temelli organizasyonlarda çalışmakta olan bireyler, bağlılıklarını sadakate dönüştürmelerinin koşulu grup, lider veya örgüt amaçlarını benimsemeleriyle mümkündür.

Akman(2017) araştırmasında, örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakatin arasındaki ilişkiler öğretmen görüşleri dikkate alınarak incelemiştir. Çalışmanın örneklemini, Ankara iline bağlı dokuz ilçede görev yapmakta olan 494 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre, öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının orta düzeyde çıktığı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel imaj ve örgütsel sadakat algılarının da yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, değişkenlerin pozitif, orta veya yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel imajın ve örgütsel sadakatin arasında örgütsel çekicilik etkeninin az da olsa bir etkisinin sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uygur ve Koç(2010)'un yürüttüğü çalışmanın amacı, örgütsel sadakatlerinin düzeylerinin belirlenmesi için Türkiye'nin siyasi partileri olan AKP, CHP, MHP ye aitlik hissiyatı yüksek bireylerin örgütsel sadakatleri ve bağlılık seviyelerinin nasıl

olduğunu bulmaktır. Buna göre, örgütsel sadakat ve bağlılık ölçeği oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde 674 kişi oluşturmaktadır. Analizlerin sonucunda, örgütsel sadakatlerinin ve bağlılık düzeylerinin sırasıyla, ilk olarak MHP, sonrasında CHP ve en sonunda AKP olduğu sonucuna varılmıştır.

Çatı ve Koçoğlu(2008)'nin yürüttüğü çalışmada; batı Karadeniz'de aktif olarak çalışmakta olan üç otel işletmesinin, otelin müşterilerinin sadakatleriyle memnuniyetlerinin arasında nasıl bir bağ olduğunu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, 192 müşteri oluşturmaktadır. Araştırmada ilk olarak müşterilerin memnuniyetini etkileyen etkenler bulunmuştur. Bu etkenler; “sunulan özel hizmetler, personel hizmetleri, hizmetin sunulma hızı, fiziki unsurlar, promosyonlar ve kolaylıklar, müşteri ilişkileri, ulaşım ve güvenlik” dir. Bu etkenlerle, çalışanların davranışsal ve tutumsal sadakatlerinin bir ilişkisinin bulunup bulunmadığı belirlemek istenmiştir. Buna göre, müşteri memnuniyetini etkileyen etkenlerle, tutumsal ve davranışsal sadakatin arasında ilişkinin var olduğunun sonucuna varılmıştır. Ayrıca davranışsal sadakatle tutumsal sadakatin arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna varılmıştır.

Yücel ve Çetinkaya(2016)'nin yürüttükleri çalışmadaki amaç, bireyin ve örgütün uyumuyla örgütsel bağlılığın ilişkisi ve bu ilişkide kadın erkek faktörünün değerler ve hedefler boyutuna göre irdelemektir. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilindeki 431 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, bireyin örgütle olan uyumu ve örgütsel bağlılık faktörünün aralarındaki ilişkiyi güçlendirdiğine varılmıştır. Araştırmada yer alan öğretmenler, birey-örgüt uyumu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak tam tersine, birey-örgüt uyumuyla devam bağlılığı arasında ise anlamsız bir ilişki olduğuna varılmıştır. Ayrıca, araştırmada kadın veya erkek öğretmen olması, birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilediğine dair bir sonuç bulunamamıştır.

Çöl ve Gül (2016)'ün yürüttüğü çalışmadaki amaç, kişisel özelliklerle (yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve ücret düzeyi) örgütsel bağlılığın çeşitleri arasında nasıl bir ilişki olabileceğini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, 13 kamu üniversitesinde 403 akademisyen ve 222 idari personel oluşturmaktadır. Kişisel özelliklerin duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının üzerindeki etkileri karşılaştırılmış ve buna göre bireysel özelliklere ait stillerin örgütsel bağlılık çeşitleriyle ilişkisinin farklı olduğuna varılmıştır.

Özdemir (2013) araştırmasına göre, müdürlerin liyakat düzeyi ve adalet yaklaşımlarına göre, öğretmenin sadakati ve bu bağlamdaki eforlarıyla olan ilişkisine bakılmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara'daki 315 öğretmen oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ve yöneten uygunluğunu öğretmenin sadakat ve çabalarıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt Dışı Araştırmalar.Yurt içi alanyazında yer alan araştırmalara benzer şekilde, yurt dışında da örgütsel sadakat kavramının çeşitli sektörlerde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalardan birini Allen ve Meyer, (1990) örgütsel bağlılığı, üç boyuta sahip bir terim olarak incelemiştir. Meyer, Allen ve Smith'in üç boyuta sahip örgütsel bağlılık modeli örgütsel bağlılığı; "duygusal, devam ve normatif bağlılık" olarak ele almaktadır.Model tarafından önerilen örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Devam bileşeni, çalışanların örgütten ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılığı ifade eder. Normatif bileşen, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygularını ifade eder. Çalışma 1'de bu bileşenleri ölçmek için ölçekler geliştirilmiştir. Bağlılığın bileşenleri arasındaki ilişkiler ve öncülleri olarak kabul edilen değişkenlerle olan ilişkiler çalışma 2'de incelenmiştir.Model tarafından öngörüldüğü gibi, örgütsel bağlılığın duygusal ve devamlılık bileşenleri, farklı bağıntıları olan ampirik olarak ayırt edilebilir yapılarıdır. Duygusal ve normatif bileşenler, ayırt edilebilir olsalar da, bir şekilde ilişkili görünmektedir. Hem araştırma hem de uygulamada bağlılığın bileşenlerini farklılaştırmanın önemi tartışılmaktadır.

Yee ve arkadaşları(2010), çalışmalarında, çalışmakta olan bireylere ait sadakat, hizmet kalitesi ve örgüt performansının aralarındaki ilişkisini inceleyen bir model çıkarmışlardır. Araştırmanın örneklemini 210 farklı mağazadaki 630 çalışan oluşturmaktadır.Araştırma sonucuna göre, çalışan bireyin sadakatinin hizmet kalitesi ile anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, sadakat, hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteri sadakati sayesinde örgütün üretkenliğini arttırdığı ve bu bağlamda pozitif etki yarattığının sonucuna ulaşılmıştır.

Johnston ve Germinario(1985) çalışmasında, öğretmenlerin karar alıp verme sürecine katılımları ve sadakatleriyle ilişkisini incelemiştir.Örneklemi 450 öğretmen oluşturmaktadır.Sonuç olarak, öğretmenlerin karar alıp verme sürecinden doğan iş tatminlerinin müdürlerine olan sadakatleri ile anlamlı bir ilişki

içerisindedir. Ayrıca, ilkokul öğretmenlerinin ortaokulda görev yapanlara göre kıyaslandığında, öğretmenlerin yöneticilerine daha olumlu bir sadakat algısını bünyelerinde barındırdıklarına ulaşılmıştır.

Örgütsel sadakat kavramını eğitim bağlamında ele alan bir diğer araştırma JenaAbadi ve Mobasheri (2014) tarafından yürütülmüştür. Çalışma, İran'ın Zehadan şehrindeki ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin örgütsel şeffaflık ve örgütsel sadakat üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini orada bulunan 328 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel şeffaflık ve örgütsel sadakat ilişkisinde örgütsel güvenin etkili olduğu bulunmuştur.

Arqawi, Al, Naser ve Shobaki(2018)'nin eğitimle ilgili yürütülmüş olan bu çalışmanın amacı, Filistin-Kadoorei Teknik Üniversitesi'ndeki öğretim üyelerinin örgütsel sadakat düzeyini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini oradaki 105 çalışan oluşmaktadır.Araştırmalar sonucunda, katılımcıların örgütsel sadakat düzeyinin yüksek olduğu ve örgütsel sadakatin yaş, çalışma yeri, mesleki kıdem değişkenleri tarafından etkilenmediği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın katılımcıları ülkedeki Tarımsal Kredi Kooperatifi'nde çalışan 233 kişiden oluşmaktadır. Çalışma,eğitim stratejisinin çalışanların sadakat, memnuniyet ve performansları üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim stratejisiyle örgütsel sadakat bağlamında çalışanlarda memnuniyetinin aracı rol iken performansın aracı rol etkisi olmadığı bulunmuştur.

Hoy, Newland ve Blazovsky(1977)beraber yürüttükleri bu amacı, örgütün merkezileşmesi ve resmileştirilmesinin iki boyutu ile çalışan oryantasyonunun ast sadakati ve espritinin iki boyutu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla 41 ortaokulun meslek personelinden veriler toplanmış ve bu boyutlar üzerinden karşılaştırılmıştır. Çoklu regresyon analizlerinin sonuçları, ilişkilerin başlangıçta varsayıldığından biraz daha karmaşık olduğunu ortaya koymuştur.

Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisi. Karizmatik liderler çalışanlarını etkilerler. Bu etkileme bir süreçtir ve dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama; örgüt için daha iyi bir gelecek ile örgütün mevcut kaynaklarını birleştiren etkileyici bir vizyon oluşturmaktır. Bu tür bir vizyon, örgüte aittir ve örgütün şartlarına uygundur. İkinci aşama; karizmatik liderler yüksek performans

beklentilerini ve çalışanlarına duydukları güveni vizyon ifadesiyle iletirler. Bu durum çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar. Başarıya olan inançlarını güçlendirir. Üçüncü aşamada liderler, söz ve davranışlarla yeni bir değerler topluluğu oluşturur. Böylelikle çalışanlarına örnek olur. Ayrıca karizmatik liderler; çalışanlarına destek ve dayanışmaya dayalı bir çalışma ortamı sunmaktadırlar. Son olarak karizmatik liderler; çalışanların duygularına hitap ederler. Vizyon konusunda çalışanlarını ikna edip cesaretlendirmek için her türlü davranışı sergilerler. Bu davranışlar genelde alışılmadık davranışlardır. Çalışanlar da karizmatik liderlerinin iletmeye çalıştığı duyguyu hissederler (Robbins, 2017). Bu etkileme sürecinin, dört aşamanın sonucunda da çalışanların sadakat kavramı gelişmektedir.

Karizmatik lidere sahip öğretmenlerin iş tatmini de yüksek düzeydedir. Bu da karizmatik liderliğin çalışanın iş tatminini artırdığı anlamına gelmektedir (Indradewa, 2019). İş tatmininin etkisinin sonuçlarından birisi örgütsel sadakattir. İşinde tatmin yaşayan öğretmenin sadakatinde olumlu bir artış yaşanmaktadır. Sadakatlerindeki bu artış, çevreye de yansımaktadır. Aslında tek bir kişinin (karizmatik liderin) davranışı, öğretmeni etkilediğinde, öğretmen de çevresini (iş arkadaşları, öğrencileri vs.) etkilemektedir. Bu durumda karizmatik lider davranışlarının sonuçları örgütsel sadakate yakından ilişkilidir. Eğer bu davranışlar olumsuz sonuçlanırsa sadakatte düşüş yaşanırken, davranışlar olumlu sonuçlanırsa sadakatte de artış yaşanabilmektedir. Yani, bu durumda aralarında ters bir ilişkiyi ziyade, doğru bir ilişki vardır denilebilir.

Bölüm 3

Yöntem

Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarıyla öğretmen görüşlerine göre örgütsel sadakatin, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdemve okulda çalışılan süre, değişkenleri incelenmiştir.Araştırmayı kapsayan alt problemlere bir cevap bulmak için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın modeli, betimsel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli alanyazında, ölçülmek istenilen bir durum mevcutsa, bunu belirlemek amacıyla kullanılan araştırmaya ait model açıklanmaktadır(Karasar, 2009). Bu araştırma, ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerinbağlı olduğu müdürlerin davranışları, öğretmenlerin örgütsel sadakatleriüzerindeki etki ve düşüncelerini belirlemeyi amaçladığından dolayı betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim- öğretim yılında Ankara il sınırları içerisindeki en çok nüfusu olan dokuz ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan, Yenimahalle) çalışmakta olan ve rastgele seçilmiş, kamu ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bu okullarda bulunan öğretmenlereCovid-19 pandemisinden dolayı ulaşmakta bir takım zorluklar yaşanmıştır. Okulun müdürü ile görüşülerek, okul müdürünün de içinde olduğu çeşitli ortak uygulamalardan Google formlardan hazırlanmış olan anket, gönüllülük esasına uygun ve online olarak uygulanmıştır. Araştırma da, Ankara'nın dokuz merkez ilçesi birer tabaka olarak kabul edilmiştir. Uygulanan yöntem de tabakalı örneklemedir. Örnekleme bulunan bu tabakaların örnekleme büyüklükleri seçkisiz örnekleme vasıtasıyla belirlenmiştir.

Evren ve örnekleme bulunması gereken ve araştırmada anket yoluyla toplanmış olan veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1

Evren, Örnekleme Bulunması Gereken ve Toplanan Veriler

İlçe Adı	Okul Sayısı (KAMU)	Öğretmen Sayısı (KAMU)	İlçelere Göre Öğretmen Sayısındaki Yüzdeler Oranlar	Örnekleme Alınacak Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönen Ölçek Sayısı	Dönüş Yüzdesi
Altındağ	47	1248	7.77%	29	30	29	%96.67
Çankaya	72	2471	15.39%	57	70	67	%95.71
Etimesgut	36	1939	12.07%	45	60	55	%91.67
Gölbaşı	26	544	3.39%	13	15	13	%86.67
Keçiören	61	3027	18.85%	70	80	75	%93.75
Mamak	63	1979	12.32%	45	50	45	%90.00
Pursaklar	15	552	3.44%	13	15	13	%86.67
Sincan	47	2103	13.09%	48	50	48	%96.00
Yenimahalle	52	2198	13.69%	50	60	60	%100
Toplam	419	16061	100%	370	430	405	%94.19

Ankara'nın Merkez İlçelerine Göre Öğrenci Dağılımına ilişkin tablolar Milli Eğitim Bakanlığı istatistikleri <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> internet sitesinden ulaşılmıştır.

Tablo 1'den gözlemlendiği üzere, bu araştırmanın evrenini 2018- 2019 eğitim-öğretim senesindeki Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi verileri baz alındığında, Ankara'nın merkez ilçelerinde bağlı 16061 adet kamu ortaokulunda çalışmakta olan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklem seçimi için, Ankara'nın 9 merkez ilçesinin tamamı ayrı tabakalarda incelenmiş, 9 merkez ilçe kamu okullarının sayısı ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin sayısı alınıp 'tabakalı örnekleme' yöntemi kullanılmıştır. Tabakalarda bulunan öğretmen nüfusu örneklem büyüklüğü tablosuna bakılarak bulunmuştur. Ankara'nın ilçelerinde yer almakta olan öğretmen çoğunluğuna bakıldığında değişkenlikler gözlenmektedir. Araştırmanın evrenini, 16061 tane kamu ortaokulunda çalışan öğretmenlerin $\alpha=.05$

anlamlılığın ve %5 hoşgörü düzeyinin 370 tane öğretmenin gösterebileceği ön görülmüştür. Ancak veri toplama sürecinde olabilecek risklerden dolayı daha fazla veri toplanmıştır(Balci, 2004).

Öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler. Araştırmaya katılmış ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş, okulda çalışma süresi değişkenlerinin elde edilen verileri aşağıdadır.

Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları. Araştırmada yer alan ortaokul öğretmenlerinin cinsiyetlere göre dağılımları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde%
Kadın	252	62.2
Erkek	153	37.8
Toplam	405	100

Tablo 2'den gözlemlendiği üzere araştırma da yer alan 405 ortaöğretim öğretmenin 252'sini (%62.2) kadın öğretmenler, 153'ünü ise (%37.8) erkek öğretmenler kapsamaktadır. Tabloya bakıldığında, araştırmaya katılmış erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha az olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları. Araştırmada yer alan ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde%
1-5 yıl	81	20.0
6-10 yıl	66	16.3

11-15 yıl	67	16.5
16-20 yıl	73	18.0
21 yıl ve üzeri	118	29.2
Toplam	405	100

Tablo 3'den görüldüğü üzere araştırmaya katılmış 405 ortaöğretim öğretmeninin 81'i (%20.0) mesleklerinde 1-5 yıl, 66'sı (%16.3) 6-10 yıl, 67'si (%16.5) 11-15 yıl, 73'ü (%18.0) 16-20 yıl, 118'i (%29.2) 21 yıl ve üzeri çalışmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre dağılımları. Araştırmada yer almış olan ortaokul öğretmenlerinin eğitim seviyelerine göre dağılımları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde%
Lisans	289	71.4
Lisansüstü	116	28.6
Toplam	405	100

Tablo 4'de gözlendiğinde araştırma da yer alan 405 öğretmenin 289'unu (%71.4) , 116'sını (%28.6) ise lisans üstü eğitimini tamamlamış öğretmenler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımları. Araştırma da yer alan ortaokul öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımları Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde%
-----	---------	--------

20-30	81	20.0
31-40	149	36.8
41-50	100	24.7
50 ve üzeri	75	18.5
Toplam	405	100

Tablo 5’de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılım sağlamış toplamda 405 ortaokul öğretmenin 81’ini (%20.0) 20-30 yaş, 149’unu (%36.8) 31-40 yaş, 100’ünü (%24.7) 41-50 yaş, 75’ini (%18.5) 50 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerden oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında, araştırmaya en çok katılan ortaokul öğretmenlerini 31-40 yaş aralığında bulunmakta olan öğretmenler ve araştırmaya en az katılan grubuysa 50 ve üzerinde yaş aralığındaki öğretmenlerin oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre dağılımları. Araştırmada yer alan ortaokul öğretmenlerinin okulda çalışma sürelerine ilişkin dağılımları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Müdürleri ile Okulda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde%
1-2 yıl	175	43.2
3-5 yıl	146	36.0
6-7 yıl	51	12.6
8-10 yıl	33	8.2
Toplam	405	100

Tablo 6’dan anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılım sağlayan toplamda 405 ortaokul öğretmenin 175’i (%43.2) mevcut müdürleriyle 1-2 yıl çalışmış, 146’sı

(%36.0) 3-5 yıl çalışmış, 51'ini (%12.6) 6-7 yıl çalışmış, 33'ünü (%8.2) 8-10 yıl çalışmış öğretmenleri kapsamaktadır. Bu bilgiye göre, araştırmaya en fazla katılım gösteren ortaokul öğretmenleri mevcut müdürleriyle 1-2 yıl aralığında çalışan öğretmenler olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan ölçekler için Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğini kullanmak için Conger'den ve Türkçeye uyarlamasını gerçekleştiren Özdemir'den izin alınmıştır(EK A). Örgütsel sadakat ölçeği için Akman'dan izin alınmıştır(EK A). İzin alma işlemleri tamamlanıp onay alındıktan sonra, gönüllü katılım formu (EK B), ölçeklerin tamamına öğretmenlerin demografik bilgilerini öğrenebilmek için kişisel bilgi formu (EK C) eklenmiştir. Veri toplama aracının ortaokul öğretmenlerine uygulanabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyon (EK D) ve Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (EK E) gerekli izinler alınmıştır. Sonrasında, 2020-2021 eğitim öğretim yılı şubat ayında veriler toplanmaya başlanmıştır. Verileri toplama işlemi nisan ayına kadar devam etmiştir. Araştırmada öğretmen gönüllülüğüne önem verilmiş ve öğretmenlerden hiç bir kişisel bilgi istenmemiştir. Buna ilişkin veri toplama sürecinde, Google Formlara yüklenen ölçeğin linki İl MEM İzin formunda yer alan okullara tek tek gidilerek, okul müdürlerinin araştırmacı tarafından gönderilen linkin, online olarak öğretmen gruplarına gönderilmesi sağlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada üç bölümden oluşmakta olan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Birinci bölüm. Öğretmenlerin demografik bilgilerinden oluşmakta olan beş maddeyi kapsayan kişisel bilgi formuna yer verilmiştir.

İkinci bölüm. Conger ve Kanungo'nun (1987) geliştirmiş olduğu Özdemir ve Pektaş'ın, (2020) Türkçeye uyarladığı toplam 25 madde ve altı alt boyuttunu içeren "Conger ve Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği" ne yer verilmiştir.

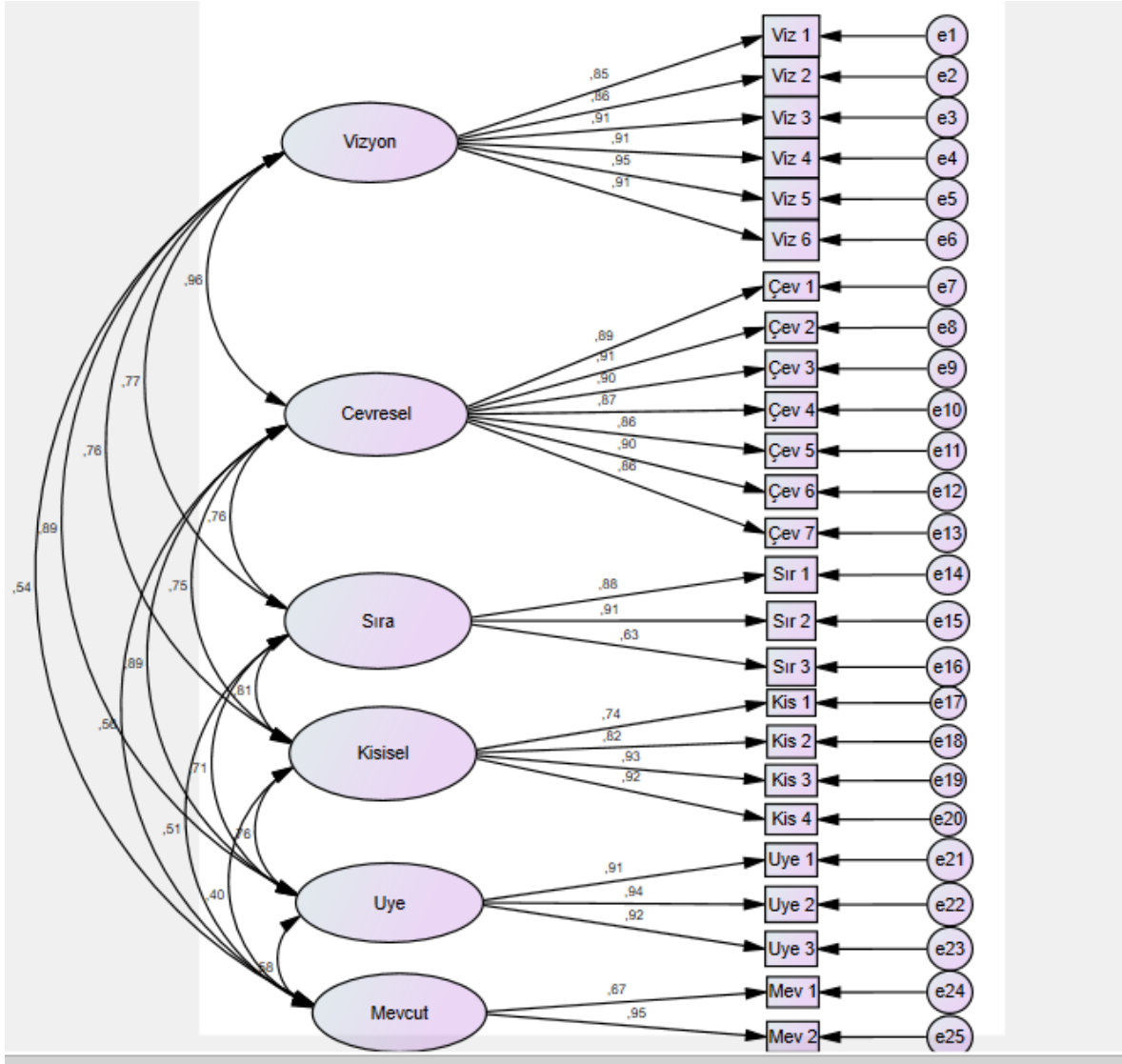
Üçüncü bölüm.Akman ve Özdemir'in (2018) birlikte geliştirdiği toplam 11 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Sadakat Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formu. Çalışmaya katılım sağlamış öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem ve mevcut müdürleriyle çalışma süreleri gibi verileri elde edebilmek için araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formuna yer verilmiştir.

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik ölçeği. Conger ve Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ) altı boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. CK-KLÖ'nün boyutları (i) Vizyonu belirleme ve açıklama, (ii) çevresel duyarlık gösterme, (iii) sıra dışı davranışlar sergileme, (iv) kişisel risk üstlenme, (v) üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme (vi) mevcut durumu sürdürmeme şeklindedir. 25 maddeden oluşan ölçekte, 6 madde vizyon belirleme ve açıklama boyutuyla, 7 madde çevresel duyarlık gösterme boyutuyla, 3 madde sıra dışı davranışlar sergileme boyutuyla, 4 madde kişisel risk üstlenme boyutuyla, 3 madde üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme boyutuyla, 2 madde mevcut durumu sürdürme boyutuyla ilgilidir (Conger ve Kanungo, 1994) ; (Oktay ve Gül, 2003). Özdemir ve Pektaş (2020) tarafından ölçek Türkçeye uyarlanmıştır.

Bu çalışmada Murat Özdemir ve Varol Pektaş (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış CK-KLÖ yer verilmiştir. CK-KLÖ toplamda altı boyutu ve 25 maddeyi içermektedir. Beşli likert tipine göre derecelendirilen bir veri toplama aracıdır. Ölçekte "Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, az katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum" seçenekleri bulunmaktadır. Ölçek boyutları; vizyonu belirleme ve açıklama (1,2,3,4,5,6), çevresel duyarlık gösterme (7,8,9,10,11,12,13), sıra dışı davranışlar sergileme (14,15,16), kişisel risk üstlenme (17,18,19,20), üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme (21,22,23) ve mevcut durumu sürdürmeme (24,25) dir. CKKLÖ'nün Cronbach alfa katsayı değerleri 0.88 olduğu sonucuna varılmıştır. CK-KLÖ'de yer alan maddelerin (25 madde) madde-toplam korelasyon değerleri 0.25 ile 0.66 arasında değişmekte olduğu görülmüştür. CK-KLÖ'nün geçerliğini ölçmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış, AFA sonucunda ölçeğin varyansın %60'ını açıkladığı belirtilmiştir. Daha sonrasında CKKLÖ'nün geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile de analiz edilmiştir. DFA sonucuna göre CK-KLÖ'nün altı boyutu içeren yapısının doğrulandığı tespit edilmiştir (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Bu çalışma kapsamında CK-KLÖ ölçeğinin faktör yapısı örneklemden elde edilen veri seti üzerinden DFA yapılarak test edilmiştir. DFA modeli Şekil-1'de sunulmuştur.



Şekil 1. CK-KLÖ için birinci düzey DFA sonuçları.

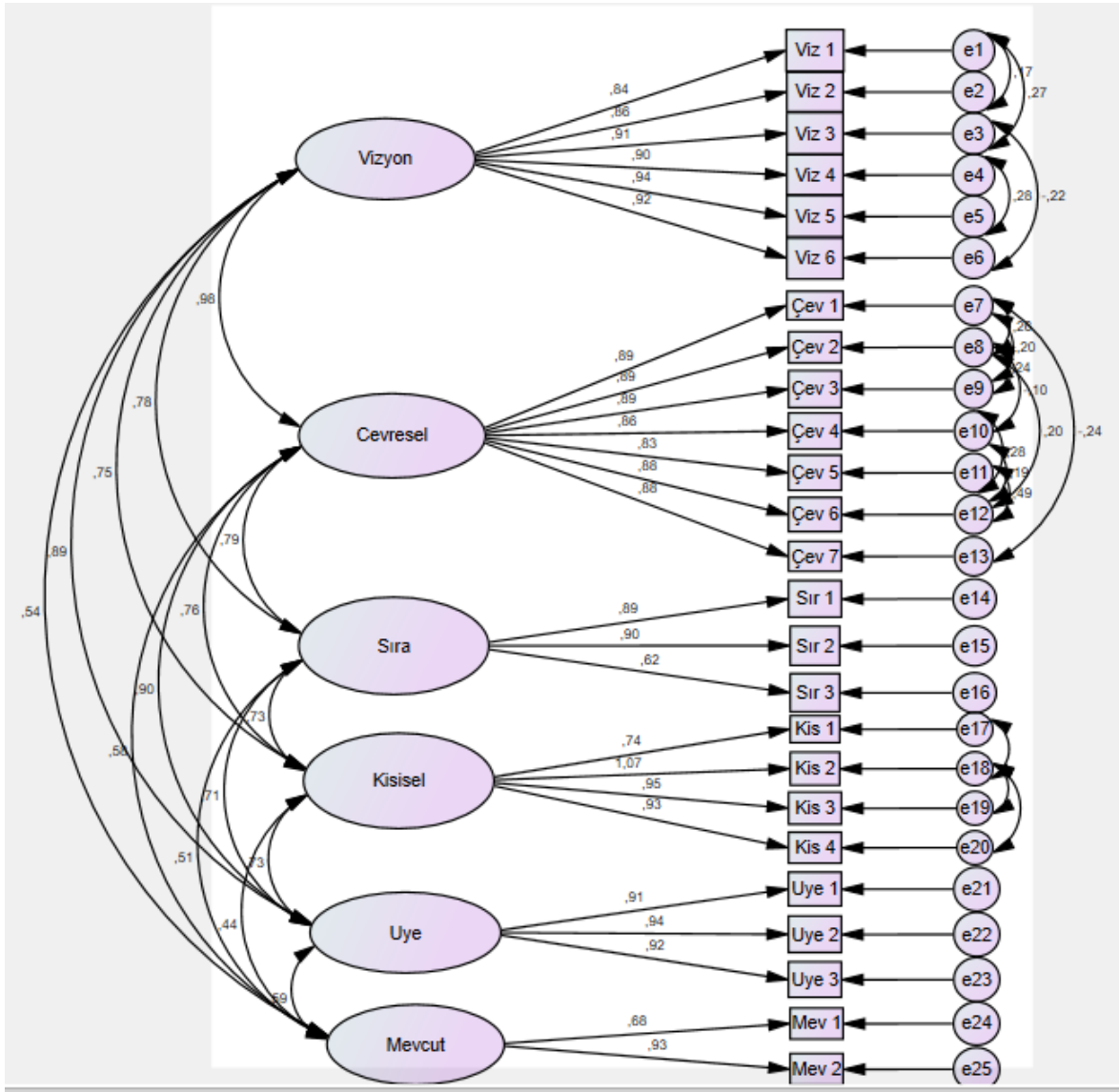
Bu model test edildiğinde elde edilen uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları Tablo 7’de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda faktör yükü .45’in altında hiçbir madde olmadığı için ölçekten madde çıkarılmamıştır. Yapılan analizlerde faktörler ve maddeler arasında kırmızı ok bulunmaması tüm maddelerin t değerlerinin .05 den küçük olması anlamlı olduğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Ancak, uyum indekslerinden bazılarının referans noktalarını sağlamaması sonucunda düzeltmeler yapılarak maddeler arası kovaryanslar oluşturulmuştur.

Tablo 7

CK-KLÖ için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri	Referans Noktaları
CMIN/df	3.863	3'den küçük
CFI	.94	.90'dan büyük
NFI	.92	.90'dan büyük
GFI	.84	.90'dan büyük
RMSEA	.084	.080'den küçük

Tablo 7'ye göre faktör yükü .45'in altında hiçbir madde olmadığı için ölçekteki maddeler korunmuştur. Uyum indekslerinin istenen düzeye ulaşması için yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan model Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2. CK-KLÖ için ikinci düzey DFA sonuçları.

Tablo 8’de CK-KLÖ için oluşturulan düzeltilmiş modelin uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları yer almaktadır. CK-KLÖ’nün yapı geçerliğini ölçmek amacıyla elde edilen verilerle yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Byrne (2011)’a göre uyum indeksinin istenmekte olan düzeydedir.

Tablo 8

CK-KLÖ için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri	Referans Noktaları
CMIN/df	2.503	3’den küçük
CFI	.97	.90’dan büyük
NFI	.95	.90’dan büyük
GFI	.89	.90’dan büyük
RMSEA	.061	.080’dan küçük

CK-KLÖ’nün Cronbach alfa katsayı değerleri .96 olarak rapor edilmiştir. Vizyon belirleme ve açıklama .94, çevresel duyarlılık gösterme .93, sıra dışı davranışlar sergileme .87, kişisel risk üstlenme .84, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme .91, mevcut durumu sürdürmeme .73 olarak bulunmuştur(Özdemir ve Pektaş, 2020).Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları tekrar hesaplanmaktadır.Hesaplanmış katsayılar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

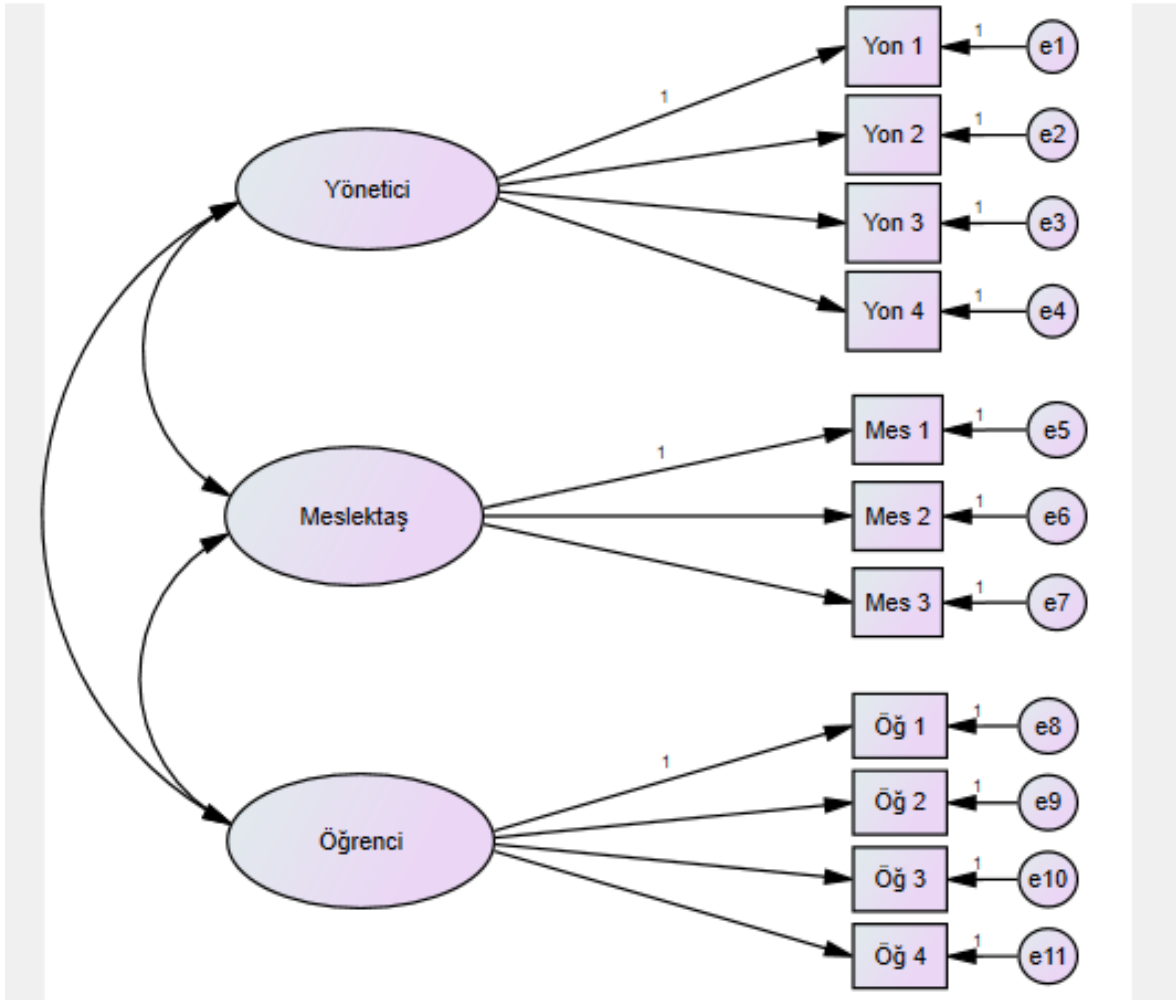
Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach’s alfa	Madde Sayısı
1. Vizyon belirleme ve açıklama	.96	6
2. Çevresel duyarlılık gösterme	.96	7
3. Sıra dışı davranışlar sergileme	.84	3

4. Kişisel risk üstlenme	.91	4
5. Üye ihtiyacına duyarlılık	.94	4
6. Mevcut durumu sürdürmeme	.77	3
Toplam	.97	25

Örgütsel sadakat ölçeği. Yener Akman tarafından geliştirilen ÖSÖ, 11 maddeyi kapsayan üç boyutu içerisinde barındıran ölçektir. Ölçek, “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” aralığında ifadelerden oluşan beşli likert tipindedir. ÖSÖ'nün açıklanmış olduğu toplam varyans % 63.145 ve toplamda Cronbach's Alfa değeri .81 'dir. “Yöneticiye sadakat” olarak adlandırılan ilk boyut 4 maddeyi içermektedir. Boyutun Cronbach's Alfa değeri ise .85 olduğu bulunmuştur. İkinci boyutu “Meslektaşlara sadakat” olarak adlandırılmıştır. Boyutun Cronbach's Alfa değerinin .65 olarak hesaplanmıştır.Üçüncü boyutuysa “Öğrencilere sadakat” olarak adlandırılmış ve 3 maddeyi kapsamaktadır.Bu boyutun Cronbach's Alfa değeri ise .74 olarak hesaplanmıştır. ÖSÖ'nün Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında toplamın .89, “yöneticiye sadakatin” .83, “meslektaşlara sadakatin” .73 ve “öğrencilere sadakatin” .86 değerine sahiptir.Ayrıca DFA verilerinde, χ^2/sd değeri 4.56, RMSEA .08, GFI .89, CFI .97, NFI .96 ve NNFI .95değerleri bulunmuştur (N=494). Elde edilen bu veriler doğrultusunda, güvenilirlik ve geçerliliğin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Şekil 3'de elde edilen veriler doğrultusunda ÖSÖ'nün alt boyutlarının yapı geçerliğini ölçmek amacıyla uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modeli yer almaktadır.



Şekil 3. ÖSÖ için birinci düzey DFA sonuçları.

Bu model test edildiğinde elde edilen uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları Tablo 10'da verilmiştir.

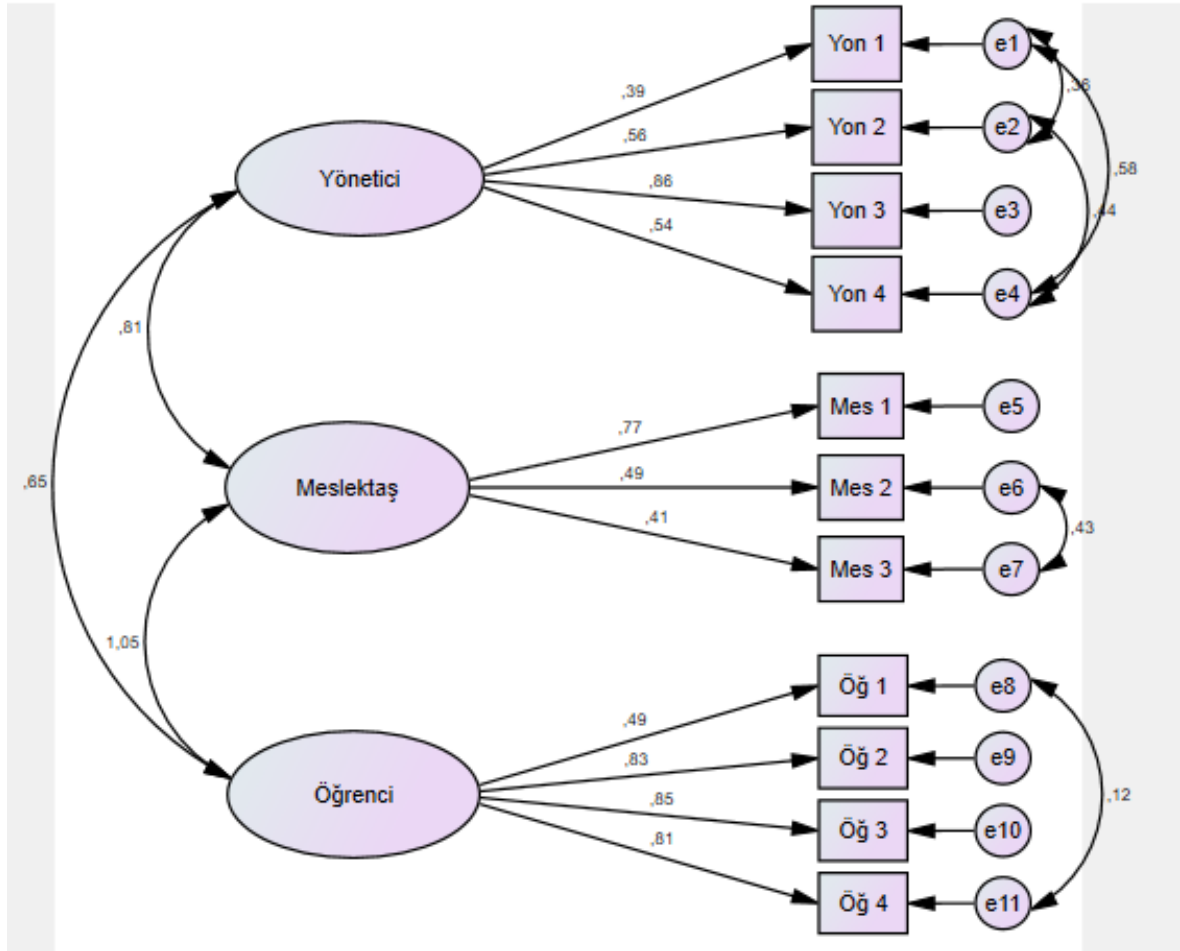
Tablo 10

ÖSÖ için Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri	Referans Noktaları
CMIN/df	7.182	3'den küçük
CFI	.88	.90'dan büyük
NFI	.86	.90'dan büyük
GFI	.87	.90'dan büyük

Yapılan analiz sonucunda faktör yükü .45'in altında hiçbir madde olmadığı için ölçekteki maddeler korunmuştur. Ancak, uyum indekslerinden bazılarının referans noktalarını sağlamaması sonucunda düzeltmeler yapılarak maddeler arası kovaryanslar oluşturulmuştur.

Uyum indekslerinin istenen düzeye ulaşması için yapılan düzeltmeler sonucunda oluşan model Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. ÖSÖ için ikinci düzey DFA sonuçları.

Tablo11'de ÖSÖ için oluşturulan düzeltilmiş modelin uyum indeksleri ve bu uyum indekslerinin referans noktaları yer almaktadır. Byrne (2011)'e göre, ÖSÖ'nün yapı geçerliği amacıyla elde edilen verilerle birlikte yapılmış doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre, uyum indekslerinin olması gereken seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 11

ÖSÖ için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Bulunan Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksleri	İndeks Değerleri	Referans Noktaları
CMIN/df	3.093	3'den küçük
CFI	.96	.90'dan büyük
NFI	.95	.90'dan büyük
GFI	.95	.90'dan büyük
RMSEA	.072	.080'den küçük

ÖSÖ'ye ait Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında toplamda .89, “yöneticiye sadakatin” .83, “meslektaşlara sadakatin” .73 ve “öğrencilere sadakatin” .86 değerinde olduğu saptanmıştır(Akman ve Özdemir, 2019). Araştırmada kullanılan örgütsel sadakat ölçeğine ait alt boyutlarının (yöneticiye, meslektaş ve öğrenciye sadakat) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıların araştırmadan dolayı tekrardan ölçülmüştür. Hesaplanan katsayılar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12

Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	A	Madde Sayısı
1. Yöneticiye sadakat	.80	4
2. Meslektaşlara sadakat	.67	3
3. Öğrenciye sadakat	.81	4
Toplam	.85	11

Bu bulgular değerlendirildiğinde ölçme aracının araştırma kapsamında kullanılabilir ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırma yoluyla elde edilen bulguların parametrik veya non-parametrik yöntemlerin hangisinin analiz için uygun olduğunu bulmak için verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine yeniden hesaplanıp bakılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13

Karizmatik Liderliğin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
1. Vizyon belirleme ve açıklama	-.357	-.844
2. Çevresel duyarlılık gösterme	-.522	-.665
3. Sıra dışı davranışlar sergileme	-.050	-.772
4. Kişisel risk üstlenme	.103	-1.028
5. Üye ihtiyacına duyarlılık	-.435	-.815
6. Mevcut durumu sürdürmeme	-.458	-.445
Toplam	-.309	-.680

Örgütsel sadakat ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerlerine ait Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14

Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
1. Yöneticiye sadakat	-.599	-.208
2. Meslektaşlara sadakat	-.793	.458
3. Öğrenciye sadakat	-1.323	2.134
Toplam	-.857	1.173

Tablo 14'e göre veri seti parametrik test istatistiklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre karizmatik liderlik ölçeği toplam çarpıklık değeri -.309 basıklık değeri -.680'dir. Örgütsel sadakat toplam çarpıklık değeri -.857 basıklık değeri 1,173'dür. "+1.5ve -1.5" arasındaki bir basıklık değeri veri setinin normal olarak dağıldığını göstermektedir (Fidell, 2013).

Bu araştırma, nicel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeliyle yürütülen araştırma, Ankara ilinde yer alan ortaokullarda çalışmakta olan hedef öğretmen sayısı 370'di ancak veri toplama sürecinde meydana gelen risklerden dolayı daha

fazla veri toplanmıştır. Toplamda 405 öğretmenin katılımı vasıtasıyla bulgular, ilk olarak, Excel dosyasına işlenmiş ve giriş yapılmıştır. Sonrasında veri seti SPSS 25.0 yazılımında analize hazır hale getirilmiştir. Araştırma vasıtasıyla elde edilmiş bulguların analizine başlamadan önce analizin yöntemlerini bulmak için verilerdeki normal dağılım araştırılmıştır. Bu verilerin çözümlenmesi için frekans, standart sapma, yüzde değerleri ve aritmetik ortalama gibi yöntemlerden faydalanılmıştır. Toplanmış verilerle elde edilen veriler, kuramsal yapı ile uyumunu incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, araştırmada yer almakta olan cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenler arasında bir farklılığın olup olmadığını çözümlenmesi amacıyla *t*-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Bu testlere göre sonuç ya anlamlı ya da anlamsız çıkmaktadır. Tek Yönlü varyans analizi sonucu ortaya çıkan anlamlılığın kaynağını bulmak için Post Hoc testlerinden Games-Howell ve Hochberg testleri uygulanmıştır. Games-Howell Post Hoc testine değişkenlerin homojenlik testleri anlamlı çıktığında başvurulurken, anlamlı çıkmadığında gruplar arasındaki örneklem farkından dolayı Gabriel ya da Hochberg Post Hoc testine başvurulmuştur. Analizler için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.

Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakati arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. Büyüköztürk (2011) ' e göre sayısal sınırlar:

Korelasyon Katsayısı ve Değerlendirme

0.00 – 0.30: Düşük düzeyde ilişkinin varlığı

0.31 – 0.70: Orta düzeyde ilişkinin varlığı

0.70 – 1.00: Yüksek düzeyde ilişkinin varlığı

şeklinde sıralanır ve bu araştırmada bu verilerden yararlanılarak yorum yapılmıştır. Korelasyon katsayısının 0'dan küçük olması iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki, 0 olması aralarında bir ilişki olmadığı, 0'dan büyük olması pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılmış ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinin gösterdikleri karizmatik liderliğin ne derecede yordadığını bulmak amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular kısmında, ANOVA testi, *t*

testi, regresyon, standart sapma, korelasyon ve aritmetik ortalama, analiz sonuçları yer almaktadır.

Veri Toplama Aracının Güvenirlik Çalışmaları.Özdemir ve Pektaş'ın Türkçeye uyarladığı CKKLÖ'nün Cronbach alfa katsayı değerleri .96 olarak hesaplanmıştır. Vizyon belirleme ve açıklama .94, çevresel duyarlılık gösterme .93, sıra dışı davranışlar sergileme .87, kişisel risk üstlenme .84, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme .91, mevcut durumu sürdürmeme .73 olarak bulunmuştur(Özdemir ve Pektaş, 2020).

Akman ve Özdemir'in geliştirdiği örgütsel sadakat ölçeğinde Cronbach Alfa değerlere bakıldığında toplamda .89, "yöneticiye sadakatin" .83, "meslektaşlara sadakatin" .73 ve "öğrencilere sadakatin" .86 değerlerinde olduğu saptanmıştır(Akman ve Özdemir, 2019).

Araştırmada kullanılmakta olan karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat ölçeğinin ve onların alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları bu araştırma için tekrardan hesaplanmıştır. Hesaplanmış katsayılar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakatin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Katsayıları

Alt Boyutlar	A	Madde Sayısı
Karizmatik liderlik Ölçeği		
1. Vizyon belirleme ve açıklama	.96	6
2. Çevresel duyarlılık gösterme	.96	6
3. Sıra dışı davranışlar sergileme	.84	3
4. Kişisel risk üstlenme	.91	4
5. Üye ihtiyacına duyarlılık	.94	3
6. Mevcut durumu sürdürmeme	.77	3
Toplam	.97	25

Örgütsel Sadakat Ölçeği		
1. Yöneticiye sadakat	.80	4
2. Meslektaşlara sadakat	.67	3
3. Öğrenciye sadakat	.81	4
Toplam	.85	11

Tablo 15'te gözlemlendiği üzere , bu araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının vizyon belirleme ve açıklama .96, çevresel duyarlılık gösterme .96, sıra dışı davranışlar sergileme .84, kişisel risk üstlenme .91, üye ihtiyacına duyarlılık .94, mevcut durumu sürdürmeme .77, toplam puanına göre .97 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel sadakat ölçeğinde Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları örgütsel sadakat ölçeğinin yöneticiye sadakat alt boyutuna göre .80, meslektaşlara sadakat .67, öğrenciye sadakat .81, toplam puanına göre ise .85 olarak hesaplanmıştır. Araştırmalara göre, güvenirlik katsayısı .70 veya üzerinde çıkan ölçekler güvenilirdir (Büyüköztürk, 2011) . Buna göre, araştırmayı gerçekleştirmek için güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde katılımcıların okul müdürlerinin karizmatik liderliğiyle öğretmenlerin örgütsel sadakatine yönelik görüşleri, elde edilen veriler vasıtasıyla çözümlenmiş ve bu çözümleri esas alarak yorumlanmış ve tartışılmıştır.

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Burada araştırmada yer alan öğretmenlerin, ortaokul müdürlerinin karizmatik liderliğine ilişkin görüşleri çözümlenmiş ve bu çözümler yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik ile ilgili görüşleri.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin karizmatik liderlik ve alt boyutlarıyla ilişkin görüşlerinin standart sapma ve aritmetik ortalama puanlarına Tablo 16'da ulaşılmaktadır.

Tablo 16

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderliğine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
1. Vizyon belirleme ve açıklama	3.41	1.17
2. Çevresel duyarlılık gösterme	3.50	1.14
3. Sıra dışı davranışlar sergileme	3.15	1.13
4. Kişisel risk üstlenme	2.93	1.21
5. Üye ihtiyacına duyarlılık	3.38	1.23
6. Mevcut durumu sürdürmeme	3.49	1.11
Toplam	3.33	1.03

Tablo 16'ya göre, 6 boyutun toplam ortalaması 3.33 , standart sapması 1.03 olarak bulunmuştur.

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderlik ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi.

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliğine ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, okulda müdürüyle çalışma süresi ve değişkenlerine göre ANOVA testi ve t-testi ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre t-testi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17

Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Karizmatik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre t testi Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	ss	sd	t	P
Vizyon belirleme ve açıklama	Kadın	252	3.38	1.17	403	-.756	.450
	Erkek	153	3.47	1.18			
Çevresel duyarlılık gösterme	Kadın	252	3.47	1.14	403	-.709	.479
	Erkek	153	3.55	1.16			
Sıra dışı davranışlar sergileme	Kadın	252	3.11	1.13	403	-1.123	.262
	Erkek	153	3.24	1.15			
Kişisel risk üstlenme	Kadın	252	2.86	1.18	403	-1.669	.096
	Erkek	153	3.07	1.26			
Üye ihtiyacına duyarlılık	Kadın	252	3.30	1.21	403	-1.757	.080
	Erkek	153	3.52	1.28			
Mevcut durumu sürdürmeme	Kadın	252	3.51	1.12	403	.401	.688
	Erkek	153	3.46	1.10			
Toplam	Kadın	252	3.29	1.02	403	-1.106	.269
	Erkek	153	3.41	1.06			

Tablo 17’de ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair t-testi sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin cinsiyeti okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama ($t_{(403)} = -.756$, $p>.05$), çevresel duyarlılık gösterme ($t_{(403)} = -.709$, $p>.05$), sıra dışı davranışlar sergileme ($t_{(403)} = -1.123$, $p>.05$), kişisel risk üstlenme ($t_{(403)} = -1.669$, $p>.05$), üye ihtiyacına duyarlılık ($t_{(403)} = -1.757$, $p>.05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($t_{(403)} = -.401$, $p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin cinsiyetinin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir ($t_{(403)} = -1.106$, $p>.05$).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “yaş” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı fark
Vizyon belirleme ve açıklama	20-30	81	3.44	1.04	.090	.966	
	31-40	149	3.42	1.19			
	41-50	100	3.41	1.21			
	50 ve üzeri	75	3.35	1.25			
	Toplam	405	3.41	1.17			
Çevresel duyarlılık gösterme	20-30	81	3.55	0.95	.184	.907	
	31-40	149	3.52	1.15			
	41-50	100	3.48	1.21			
	50 ve üzeri	75	3.43	1.23			
	Toplam	405	3.50	1.14			
Sıra dışı davranışlar sergileme	20-30	81	3.12	0.98	.306	.821	
	31-40	149	3.23	1.15			
	41-50	100	3.14	1.23			
	50 ve üzeri	75	3.09	1.17			
	Toplam	405	3.16	1.14			
Kişisel risk üstlenme	20-30	81	2.82	1.00	.994	.396	
	31-40	149	3.05	1.25			
	41-50	100	2.83	1.30			
	50 ve üzeri	75	2.98	1.24			
	Toplam	405	2.94	1.21			
Üye ihtiyacına duyarlılık	20-30	81	3.36	1.15	.201	.896	
	31-40	149	3.42	1.22			
	41-50	100	3.40	1.29			
	50ve üzeri	75	3.30	1.31			
	Toplam	405	3.38	1.24			
Mevcut durumu sürdürmeme	20-30	81	3.57	0.98	.989	.398	
	31-40	149	3.58	1.05			
	41-50	100	3.36	1.21			
	50ve üzeri	75	3.42	1.24			
	Toplam	405	3.49	1.11			
Toplam	20-30	81	3.34	0.85	.199	.897	
	31-40	149	3.38	1.03			
	41-50	100	3.30	1.13			
	50ve üzeri	75	3.28	1.11			

Tablo 18'de ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin yaşı okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama ($F_{(3-401)} = .090, p>.05$), çevresel duyarlılık gösterme ($F_{(3-401)} = .184, p>.05$), sıra dışı davranışlar sergileme ($F_{(3-401)} = .306, p>.05$), kişisel risk üstlenme ($F_{(3-401)} = .994, p>.05$), üye ihtiyacına duyarlılık ($F_{(3-401)} = .201, p>.05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($F_{(3-401)} = .989, p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğe genel olarak bakıldığında da, öğretmenlerin yaşının okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir ($F_{(3-401)} = .199, p>.05$).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre t-testi sonuçlarına Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Vizyon belirleme ve açıklama	Lisans	289	3.41	1.16	403	-.096	.924
	Lisansüstü	116	3.42	1.21			
Çevresel duyarlılık gösterme	Lisans	289	3.49	1.13	403	-.410	.682
	Lisansüstü	116	3.54	1.18			
Sıra dışı davranışlar sergileme	Lisans	289	3.14	1.12	403	-.643	.521
	Lisansüstü	116	3.22	1.20			
Kişisel risk üstlenme	Lisans	289	2.92	1.20	403	-.382	.703
	Lisansüstü	116	2.97	1.26			
Üye ihtiyacına duyarlılık	Lisans	289	3.36	1.24	403	-.539	.590
	Lisansüstü	116	3.44	1.26			
Mevcut durumu sürdürmeme	Lisans	289	3.47	1.10	403	.726	.468
	Lisansüstü	116	3.56	1.14			
Toplam	Lisans	289	3.32	1.03	403	-.450	.653
	Lisansüstü	116	3.37	1.04			

Tablo 19'da ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin *t*-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin eğitim durumu okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama ($t_{(403)} = -.096, p>.05$), çevresel duyarlılık gösterme ($t_{(403)} = -.410, p>.05$), sıra dışı davranışlar sergileme ($t_{(403)} = -.643, p>.05$), kişisel risk üstlenme ($t_{(403)} = -.382, p>.05$), üye ihtiyacına duyarlılık ($t_{(403)} = -.539, p>.05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($t_{(403)} = .726, p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin geneline bakıldığında da, öğretmenlerin eğitim durumunun okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir ($t_{(403)} = -.450, p>.05$).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “kıdem” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 20’de yer verilmiştir.

Tablo 20

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	Ss	F	p	Anlamlı fark
Vizyon belirleme ve açıklama	1-5 yıl	81	3.48	1.04	.755	.555	
	6-10 yıl	66	3.48	1.18			
	11-15 yıl	67	3.26	1.24			
	16-20 yıl	73	3.54	1.25			
	21 yıl ve üzeri	118	3.33	1.18			
	Toplam	405	3.41	1.17			
Çevresel duyarlılık gösterme	1-5 yıl	81	3.59	0.98	.812	.518	
	6-10 yıl	66	3.60	1.13			
	11-15 yıl	67	3.41	1.20			
	16-20 yıl	73	3.59	1.24			
	21 yıl ve üzeri	118	3.38	1.16			
	Toplam	405	3.50	1.14			
Sıra dışı davranışlar sergileme	1-5 yıl	81	3.21	1.03	.973	.422	
	6-10 yıl	66	3.29	1.11			
	11-15 yıl	67	3.12	1.21			
	16-20 yıl	73	3.27	1.22			

	21 yıl ve üzeri	118	3.01	1.15				
	Toplam	405	3.16	1.14				
Kişisel risk üstlenme	1-5 yıl	81	2.95	1.05	.907	.460		
	6-10 yıl	66	2.96	1.17				
	11-15 yıl	67	2.90	1.28				
	16-20 yıl	73	3.15	1.36				
	21 yıl ve üzeri	118	2.81	1.22				
	Toplam	405	2.94	1.22				
Üye ihtiyacına duyarlılık	1-5 yıl	81	3.36	1.18	.596	.666		
	6-10 yıl	66	3.44	1.19				
	11-15 yıl	67	3.31	1.28				
	16-20 yıl	73	3.56	1.28				
	21 yıl ve üzeri	118	3.31	1.27				
	Toplam	405	3.38	1.24				
Mevcut durumu sürdürmeme	1-5 yıl	81	3.57	1.03	2.744	.028	16-20> 21 ve üzeri	
	6-10 yıl	66	3.64	0.96				
	11-15 yıl	67	3.43	1.13				
	16-20 yıl	73	3.73	1.20				
	21 yıl ve üzeri	118	3.25	1.15				
	Toplam	405	3.49	1.11				
Toplam	1-5 yıl	81	3.39	0.88	1.032	.390		
	6-10 yıl	66	3.42	0.98				
	11-15 yıl	67	3.25	1.09				
	16-20 yıl	73	3.48	1.14				
	21 yıl ve üzeri	118	3.21	1.06				
	Toplam	405	3.33	1.03				

*p<.05

Tablo 20'de ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin kıdemi okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının mevcut durumu sürdürmeme ($F_{(4-400)} = 2.744, p < .05$) boyutunda anlamlı farklılık yaratmaktadır. Mevcut durumu

sürdürmeme boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Gabriel post hoc testi yapılmıştır ve bu test sonucunda mesleğinde 16-20 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.73$)mesleğinde 21 yıl ve üzeri yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre ($\bar{x} = 3.21$)mevcut durumu sürdürmemeye yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.Ancak, öğretmenlerin yaşı okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama ($F_{(4-400)} = .755, p>.05$), çevresel duyarlılık gösterme ($F_{(4-400)} = .812, p>.05$), sıra dışı davranışlar sergileme ($F_{(4-400)} = .973, p>.05$), kişisel risk üstlenme ($F_{(4-400)} = .907, p>.05$) ve üye ihtiyacına duyarlılık($F_{(4-400)} = .596, p>.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin kıdeminin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir ($F_{(4-400)} = 1.032, p>.05$).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “müdürü ile çalışma süresi” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 21

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Müdürü ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	Ss	F	p	Anlamlı fark
Vizyon belirleme ve açıklama	1-2yıl	175	3.45	1.06	4.779	.003	8-10 > 1-2, 3-5,6-7
	3-5 yıl	146	3.26	1.26			
	6-7 yıl	51	3.29	1.22			
	8-10 yıl	33	4.08	1.13			
	Toplam	405	3.41	1.17			
Çevresel duyarlılık gösterme	1-2 yıl	175	3.54	1.03	3.709	.012	8-10 > 3-5, 6-7
	3-5 yıl	146	3.37	1.20			
	6-7 yıl	51	3.39	1.26			
	8-10 yıl	33	4.07	1.17			
	Toplam	405	3.50	1.14			
Sıra dışı davranışlar sergileme	1-2 yıl	175	3.20	1.08	5.167	.002	8-10 > 1-2, 3-5,6-7
	3-5 yıl	146	3.01	1.14			
	6-7 yıl	51	3.01	1.19			
	8-10 yıl	33	3.83	1.19			
	Toplam	405	3.16	1.14			
Kişisel risk üstlenme	1-2 yıl	175	2.92	1.11	4.179	.006	8-10 > 1-2, 3-

		3-5 yıl	146	2.83	1.24			5,6-7
		6-7 yıl	51	2.87	1.35			
		8-10 yıl	33	3.64	1.26			
		Toplam	405	2.94	1.22			
Üye ihtiyacına duyarlılık		1-2 yıl	175	3.35	1.17	3.031	.029	8-10 > 1-2, 3-5,
		3-5 yıl	146	3.29	1.30			
		6-7 yıl	51	3.41	1.25			
		8-10 yıl	33	3.99	1.19			
		Toplam	405	3.38	1.24			
Mevcut durumu sürdürmeme		1-2 yıl	175	3.50	1.04	.467	.705	
		3-5 yıl	146	3.47	1.14			
		6-7 yıl	51	3.42	1.18			
		8-10 yıl	33	3.70	1.27			
		Toplam	405	3.49	1.11			
Toplam		1-2 yıl	175	3.35	0.92	4.700	.003	8-10 > 1-2, 3-5,6-7
		3-5 yıl	146	3.21	1.09			
		6-7 yıl	51	3.24	1.12			
		8-10 yıl	33	3.94	1.07			
		Toplam	405	3.33	1.03			

*p<.05

Tablo 21'de ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili görüşlerinin “müdürleriyle çalışma süresi” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama ($F_{(4-400)} = 4.779, p<.05$), çevresel duyarlılık gösterme ($F_{(4-400)} = 3.709, p<.05$), sıra dışı davranışlar sergileme ($F_{(4-400)} = 5.167, p<.05$), kişisel risk üstlenme ($F_{(4-400)} = 4.179, p<.05$) ve üye ihtiyacına duyarlılık ($F_{(4-400)} = 3.031, p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının mevcut durumu sürdürmeme ($F_{(4-400)} = .467, p>.05$) boyutunda anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin geneli incelendiğinde de öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresinin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yarattığı sonucuna varılmıştır ($F_{(4-400)} = 4.700, p<.05$).

Vizyon belirleme ve açıklama boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş

olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Çevresel duyarlılık gösterme boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır. Sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 3-5 yıl ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Sıra dışı davranışlar sergileme boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır. Sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2, 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Kişisel risk üstlenme boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Üye ihtiyacına duyarlılık boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 yıl ve 3-5 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin genelindeki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel Sadakate İlişkin Bulgular ve Yorum

Burada araştırmaya katılan öğretmen topluluğunun örgütsel sadakatine ilişkin görüşleri çözümlenmiş ve bu çözümler yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sadakat ile ilgili görüşleri. Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sadakat ve alt boyutlarıyla ilgili görüşlerinin standart sapma ve aritmetik ortalama puanları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakatine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
1. Yöneticiye sadakat	3.71	.979
2. Meslektaşına sadakat	4.11	.754
3. Öğrenciye sadakat	4.34	.671
Toplam	4.05	.663

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, yaş, okulda müdürüyle çalışma süresi ve değişkenlerine göre ANOVA testi ve *t*-testi ile çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre *t*-testi sonuçlarına Tablo 23’te yer verilmiştir.

Tablo 23

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	Ss	sd	t	P
Yöneticiye Sadakat	Kadın	252	3.73	0.93	403	.297	.767
	Erkek	153	3.70	1.05			
Meslektaşına Sadakat	Kadın	252	4.13	0.74	403	.605	.545
	Erkek	153	4.08	0.78			
Öğrenciye Sadakat	Kadın	252	4.34	0.65	403	-.150	.881
	Erkek	153	4.36	0.70			
Toplam	Kadın	252	4.06	0.63	403	.292	.771
	Erkek	153	4.04	0.72			

Tablo 23’te ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ile ilgili görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair *t*-testi sonuçlarına

bakılmıştır. Buna göre öğretmenlerin cinsiyeti örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat ($t_{(403)} = .297, p > .05$), meslektaşlara sadakat ($t_{(403)} = .605, p > .05$) ve öğrenciye sadakat ($t_{(403)} = -.150, p > .05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin cinsiyetinin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı saptanmıştır ($t_{(403)} = .292, p > .05$).

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşlerinin “yaş” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 24’te yer verilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı fark
Yöneticiye Sadakat	20-30	81	3.64	0.86	.338	.798	
	31-40	149	3.77	0.95			
	41-50	100	3.73	1.07			
	50 ve üzeri	75	3.69	1.05			
	Toplam	405	3.72	0.98			
Meslektaş Sadakat	20-30	81	3.99	0.83	3.777	.011	50 ve üzeri > 20-30, 31-40
	31-40	149	4.02	0.72			
	41-50	100	4.20	0.78			
	50 ve üzeri	75	4.32	0.66			
	Toplam	405	4.11	0.75			
Öğrenciye Sadakat	20-30	81	4.14	0.78	4.910	.002	50 ve üzeri > 20-30
	31-40	149	4.32	0.62			
	41-50	100	4.42	0.70			
	50 ve üzeri	75	4.53	0.55			
	Toplam	405	4.35	0.67			
Toplam	20-30	81	3.92	0.68	2.082	.102	
	31-40	149	4.04	0.64			
	41-50	100	4.11	0.69			
	50 ve üzeri	75	4.17	0.63			
	Toplam	405	4.06	0.66			

Tablo 24'te ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ile ilgili görüşlerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin yaşı örgütsel sadakat davranışlarından meslektaşlara sadakat ($F_{(3-401)}= 3.777p<.05$)ve öğrenciye sadakat ($F_{(3-401)}= 4.910, p<.05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin yaşı örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat ($F_{(3-401)} = .338, p>.05$)boyutunda anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin yaşının örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığına ulaşılmıştır ($F_{(3-401)}= 2.082, p>.05$).

Meslektaşlara sadakat boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Gabriel post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda yaşı 50 ve üzeri olan öğretmenlerin yaşı20-30 ve 31-40 olan öğretmenlere göre meslektaşlarına yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Öğrencilere sadakat boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Games-Howell post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda yaşı 50 ve üzeri olan öğretmenlerin yaşı 20-30 olan öğretmenlere göre öğrencilere yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre T-testi sonuçlarına Tablo 25'te yer verilmiştir.

Tablo 25

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	ss	Sd	t	P
Yöneticiye Sadakat	Lisans	289	3.69	0.98	403	-.895	.371
	Lisansüstü	116	3.79	0.99			
Meslektaş Sadakat	Lisans	289	4.11	0.75	403	-.196	.844
	Lisansüstü	116	4.12	0.77			
Öğrenciye Sadakat	Lisans	289	4.35	0.68	403	.063	.950
	Lisansüstü	116	4.34	0.66			
Toplam	Lisans	289	4.04	0.67	403	-.518	.605
	Lisansüstü	116	4.08	0.66			

Tablo 25'te ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ile ilgili görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin *t*-testi sonuçları saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin eğitim durumu örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat ($t_{(403)} = -.895, p>.05$), meslektaşlara sadakat ($t_{(403)} = -.196, p>.05$) ve öğrenciye sadakat ($t_{(403)} = .063, p>.05$) boyutlarına bakıldığında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin eğitim durumunun örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığına ulaşılmıştır ($t_{(403)} = -.518, p>.05$).

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşlerinin “kıdem” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 26

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	Ss	F	P	Anlamlı fark
Yöneticiye Sadakat	1-5 yıl	81	3.65	0.81	.630	.641	
	6-10 yıl	66	3.80	0.98			
	11-15 yıl	67	3.65	1.06			
	16-20 yıl	73	3.85	1.04			
	21 yıl ve üzeri	118	3.68	1.01			
	Toplam	405	3.72	0.98			
Meslektaş Sadakat	1-5 yıl	81	3.95	0.84	1.779	.132	
	6-10 yıl	66	4.14	0.66			
	11-15 yıl	67	4.10	0.74			
	16-20 yıl	73	4.09	0.86			
	21 yıl ve üzeri	118	4.23	0.67			
	Toplam	405	4.11	0.75			
Öğrenciye Sadakat	1-5 yıl	81	4.21	0.77	2.282	.060	
	6-10 yıl	66	4.28	0.65			
	11-15 yıl	67	4.31	0.59			
	16-20 yıl	73	4.41	0.73			
	21 yıl ve üzeri	118	4.48	0.59			
	Toplam	405	4.35	0.67			
Toplam	1-5 yıl	81	3.94	0.67	1.167	.325	
	6-10 yıl	66	4.07	0.67			
	11-15 yıl	67	4.01	0.65			

16-20 yıl	73	4.12	0.74
21 yıl ve üzeri	118	4.12	0.61
Toplam	405	4.06	0.66

Tablo 26'da ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ile ilgili görüşlerinin “kıdem” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları bulunmuştur. Buna göre, öğretmenlerin mesleki kıdemi örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat ($F_{(4-400)} = .630, p > .05$), meslektaşlara sadakat ($F_{(4-400)} = 1.779, p < .05$) ve öğrenciye sadakat ($F_{(4-400)} = 2.282, p < .05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin geneline bakıldığında da öğretmenlerdeki mesleki kıdemin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir ($F_{(4-400)} = 1.167, p > .05$).

Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütsel sadakatlerine ilişkin görüşlerinin “müdürü ile çalışma süresi” değişkenine göre ANOVA sonuçlarına Tablo 27’de yer verilmiştir.

Tablo 27

Öğretmenlerin Örgütsel Sadakat ve Alt-Boyutlarıyla İlgili Görüşlerin Müdürü ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alt-Grup	N	\bar{X}	Ss	F	p	Anlamlı fark
Yöneticiye Sadakat	1-2	175	3.68	0.89	3.618	.013	8-10 > 1-2, 3-5
	3-5	146	3.64	1.06			
	6-7	51	3.74	0.96			
	8-10	33	4.24	0.97			
	Toplam	405	3.72	0.98			
Meslektaş Sadakat	1-2	175	4.06	0.71	1.890	.131	
	3-5	146	4.09	0.78			
	6-7	51	4.18	0.72			
	8-10	33	4.38	0.90			
	Toplam	405	4.11	0.75			
Öğrenciye Sadakat	1-2	175	4.32	0.66	.810	.489	
	3-5	146	4.33	0.66			
	6-7	51	4.40	0.60			
	8-10	33	4.50	0.84			
	Toplam	405	4.35	0.67			
Toplam	1-2	175	4.02	0.62	3.065	.028	8-10 > 1-2, 3-5

3-5	146	4.01	0.67
6-7	51	4.10	0.63
8-10	33	4.38	0.85
Toplam	405	4.06	0.66

* $p < .05$

Tablo 27'de ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sadakati ile ilgili görüşlerinin "müdürleriyle çalışma süresi" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat ($F_{(3-401)} = 3.618, p < .05$) boyutunda anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi örgütsel sadakat davranışlarından meslektaşlara sadakat ($F_{(3-401)} = 1.890, p > .05$) ve öğrenciye sadakat ($F_{(3-401)} = .810, p > .05$) boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin müdürleriyle çalışma sürelerinin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yarattığı gözlemlenmiştir ($F_{(3-401)} = 3.065, p < .05$).

Yöneticiye sadakat boyutundaki anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 ve 3-5 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerine yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Ölçeğin genelinde de anlamlı farklılığın kaynağını bulmak için Hochberg post hoc testi yapılmıştır ve sonucunda müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 ve 3-5 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerine yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sadakati Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmaya katılmış öğretmenlerin algılarına bakılarak okul müdürlerinin karizmatik liderlikleri ile öğretmenlerin örgütsel sadakati arasındaki ilişkiye dair bulgu ve yorumlar bulunmaktadır. Karizmatik liderlikle öğretmenlerin sadakati arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısıyla hesaplanmıştır. Sonuçlara Tablo 28'den ulaşılmaktadır.

Tablo 28

Araştırma Değişkenlerine İlişkin Pearson Korelasyon Katsayı Sonuçları

Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Vizyon belirleme ve açıklama	1								
2. Çevresel duyarlılık gösterme	.923*	1							
3. Sıra dışı davranış gösterme	.679*	.684*	1						
4. Kişisel risk üstlenme	.733*	.732*	.758*	1					
5. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	.845*	.855*	.623*	.723*	1				
6. Mevcut durumu sürdürmeme	.467*	.498*	.428*	.389*	.507*	1			
7. Yöneticiye sadakat	.772*	.768*	.600*	.684*	.773*	.452*	1		
8. Meslektaşlara sadakat	.318*	.324*	.360*	.360*	.260*	.287*	.488*	1	
9. Öğrenciye sadakat	.279*	.273*	.270*	.285*	.224*	.194*	.411*	.684*	1

N=405; *p<.01

Tablo 28'de okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarına dair öğretmen tutumları ile öğretmenlerin sadakat düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik Pearson korelasyon analizinin sonuçları sunulmuştur. Bu bağlamda, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama ($r = .772$, $p < .05$), çevresel duyarlılık gösterme ($r = .768$, $p < .05$), sıra dışı davranış gösterme ($r = .600$, $p < .05$), kişisel risk üstlenme ($r = .684$, $p < .05$), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($r = .773$, $p < .05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($r = .452$, $p < .05$) ile öğretmenlerin yöneticilerine yönelik sadakatleri arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu durum, okul müdürleri vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme,

kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi davranışlarda buldukça öğretmenlerin yöneticilere yönelik sadakatini orta ve yüksek düzeyde arttırdığını göstermektedir.

Ayrıca, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama ($r = .318, p < .05$), çevresel duyarlılık gösterme ($r = .324, p < .05$), sıra dışı davranış gösterme ($r = .360, p < .05$), kişisel risk üstlenme ($r = .360, p < .05$), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($r = .260, p < .05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($r = .287, p < .05$) ile öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik sadakatleri arasında pozitif yönlü düşük ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu durum, okul müdürleri vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi davranışlarda buldukça öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik sadakatini orta ve düşük düzeyde arttırdığını göstermektedir.

Son olarak, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama ($r = .279, p < .05$), çevresel duyarlılık gösterme ($r = .273, p < .05$), sıra dışı davranış gösterme ($r = .270, p < .05$), kişisel risk üstlenme ($r = .285, p < .05$), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($r = .224, p < .05$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($r = .194, p < .05$) ile öğretmenlerin yöneticilerine yönelik sadakatleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu durum, okul müdürleri vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi davranışlarda buldukça öğretmenlerin öğrencilerine yönelik sadakatini düşük düzeyde arttırdığını göstermektedir.

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderliğine ait alt boyutların, öğretmenlerin örgütsel sadakatinin yordayıcısı olup olmadığı çoklu-regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Çözümlenen sonuçlar Tablo 29, Tablo 30 ve Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 29

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Yöneticiye Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit*	1.249	.108		11.599	.000		
Vizyon belirleme ve açıklama	.197	.067	.236	2.953	.003	.772	.146
Çevresel duyarlılık gösterme	.118	.071	.138	1.668	.096	.768	.083
Sıra dışı davranış gösterme	.010	.041	.011	.238	.812	.600	.012
Kişisel risk üstlenme	.129	.042	.161	3.095	.002	.684	.153
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	.242	.048	.307	5.016	.000	.773	.244
Mevcut durumu sürdürmeme	.044	.030	.050	1.438	.151	.452	.072

*Yöneticiye sadakat – (Bağımlı Değişken) Sabit

*R= .815 R²= .665 F₍₆₋₃₉₈₎=131.409, p<.001

Tablo 29'da okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının öğretmenlerin sadakatinin alt boyutu olan yöneticiye sadakat üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, $F_{(6-398)}=131.409$, $p<.001$, ve öğretmenlerin yöneticiye sadakatindeki varyansın %65.9'unun ($R^2_{adjusted}=.659$) okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutları tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, vizyon belirleme ve açıklama öğretmenlerin yöneticiye yönelik sadakatini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=.236$, $t_{(398)}=2.953$, $p=0.003$, $pr^2=.021$). Ayrıca, kişisel risk üstlenme öğretmenlerin yöneticiye yönelik sadakatini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=.161$, $t_{(398)}=3.095$, $p=0.002$, $pr^2=.023$). Son olarak, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme öğretmenlerin yöneticiye yönelik sadakatini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=.307$, $t_{(398)}=5.016$, $p=0.000$, $pr^2=.060$). Ancak, çevresel duyarlılık gösterme ($\beta=.138$, $t_{(398)}=-1.668$, $p=0.096$, $pr^2=.007$), sıra dışı davranış gösterme ($\beta=.011$, $t_{(398)}=.238$, $p=0.812$, $pr^2=.001$) ve mevcut durumu

sürdürmeme ($\beta=.050$, $t_{(398)}=1.438$, $p=0.151$, $pr^2=.005$) öğretmenlerin yöneticiye yönelik sadakatini anlamlı olarak yordamamaktadır.

Tablo 30

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Meslektaşlarına Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit*	3.077	.130		23.673	.000		
Vizyon belirleme ve açıklama	.049	.080	.077	.613	.541	.318	.031
Çevresel duyarlılık gösterme	.072	.086	.110	.847	.398	.324	.042
Sıra dışı davranış gösterme	.090	.049	.135	1.828	.068	.360	.091
Kişisel risk üstlenme	.136	.050	.220	2.697	.007*	.360	.134
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	-.138	.058	-.227	-2.367	.018*	.260	-.118
Mevcut durumu sürdürmeme	.114	.037	.168	3.119	.002*	.287	.142

*Meslektaşlara sadakat – (Bağımlı Değişken) Sabit

*R= .421 R²= .177F₍₆₋₃₉₈₎=14.276, p<.001

Tablo 30'da okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının öğretmenlerin sadakatinin alt boyutu olan meslektaşlara sadakat üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda, $F_{(6-398)}=14.276$, $p<.001$, ve öğretmenlerin meslektaşlarına sadakatindeki varyansın %16.5'inin ($R^2_{adjusted}=.165$) okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutları tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, kişisel risk üstlenme öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik sadakatini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=.220$, $t_{(398)}=2.697$, $p=0.007$, $pr^2=.018$). Ayrıca, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme öğretmenlerin yöneticiye meslektaşlarına sadakatini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=-.227$, $t_{(398)}=-2.367$, $p=0.018$, $pr^2=.014$). Son olarak, mevcut durumu sürdürmeme öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik sadakatini

olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ($\beta=-.168$, $t_{(398)}=3.119$, $p=0.002$, $pr^2=.020$). Ancak, vizyon belirleme ve açıklama ($\beta=.077$, $t_{(398)}=.613$, $p=0.541$, $pr^2=.001$), çevresel duyarlılık gösterme ($\beta=.110$, $t_{(398)}=.847$, $p=0.398$, $pr^2=.002$) ve sıra dışı davranış gösterme ($\beta=.135$, $t_{(398)}=1.828$, $p=0.068$, $pr^2=.008$) öğretmenlerin meslektaşlarına yönelik sadakatini anlamlı olarak yordamamaktadır.

Tablo 31

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmenlerin Öğrencilere Yönelik Sadakati Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit*	3.657	.121		30.293	.000		
Vizyon belirleme ve açıklama	.091	.075	.159	1.215	.225	.279	.061
Çevresel duyarlılık gösterme	.038	.079	.065	.481	.631	.273	.024
Sıra dışı davranış gösterme	.038	.045	.064	.831	.407	.270	.042
Kişisel risk üstlenme	.086	.047	.156	1.840	.067	.285	.092
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	-.086	.054	-.160	-1.596	.111	.224	-.080
Mevcut durumu sürdürmeme	.048	.034	.080	1.417	.157	.194	.071

*Öğrencilere sadakat – (Bağımlı Değişken) Sabit

*R= .322 R²= .104F₍₆₋₃₉₈₎=7.680, p<.001

Tablo 31’de okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının öğretmenlerin sadakatinin alt boyutu olan öğrencilere sadakat üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizinin sonuçlarına ulaşılmaktadır. Analiz sonucuna göre, $F_{(6-398)}=7.680$, $p<.001$, ve öğretmenlerin öğrencilerine sadakatindeki varyansın %9’unun ($R^2_{adjusted}=0.090$) okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarından vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutları tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, vizyon belirleme ve açıklama ($\beta=.159$, $t_{(398)}=1.215$, $p=0.225$, $pr^2=.004$), çevresel duyarlılık gösterme ($\beta=.065$, $t_{(398)}=.481$, $p=0.631$, $pr^2=.001$), sıra dışı davranış gösterme ($\beta=.064$, $t_{(398)}=.831$,

$p=0.407$, $pr^2=.002$), kişisel risk üstlenme($\beta=.156$, $t_{(398)}=1.840$, $p=0.067$, $pr^2=.009$), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($\beta=-.160$, $t_{(398)}=-1.596$, $p=0.111$, $pr^2=.006$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($\beta=.080$, $t_{(398)}=1.417$, $p=0.157$, $pr^2=.005$) öğretmenlerin öğrencilerine yönelik sadakatini anlamlı olarak yordamamaktadır.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında toplanan sonuçlar ortaya konmuş ve sonuçlar ilgili alanyazın bağlamında tartışılmıştır. Ardından, araştırma bulguları doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere değinilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, Ankara ilinin dokuz ilçesinde yer alan kamu ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel sadakatleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları ve sonuçlara ilişkin tartışma aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

Bu bölümde araştırmadan elde edilen veriler yoluyla beklenen sonuçların neler olabileceğiyle ilgili görüşlere yer verilecektir.

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuç ve Tartışma. Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan analizlere göre, öğretmenlerin 'çok katılıyorum' düzeyinde müdürlerinin karizmatik lider olduğu görüşünde oldukları saptanmıştır. Boyutlar bazında incelendiğinde, öğretmenlerin müdürlerinin, çevresel duyarlık gösterme "çok katılıyorum", üye ihtiyaçlarına duyarlı olma "çok katılıyorum", mevcut durumu sürdürmeme davranışlarını sergiledikleri görüşüne "çok katılıyorum" düzeyinde sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan, öğretmenler müdürlerinin sıra dışı davranışlar sergileme davranışı gösterdiği görüşüne "az katılıyorum" kişisel risk alma davranışı gösterdiği görüşüne "az katılıyorum" vizyon belirleme ve açıklama "az katılıyorum" düzeyinde sahip olduğu tespit edilmiştir. Kocatürk (2007), Işık (2016) ve Sincer (2021) tarafından yürütülen araştırmalarda da, öğretmenlerin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları sergilediği görüşüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak görmelerinin sebebi Türk eğitim sisteminin düzensiz olması ve bu da öğretmenlerin içinde bir kaygı yaratmasından dolayı olabilir. Bu duruma Covid-19 pandemisi de eklendiğinde ortaya belirsizliklerden oluşan bir kaos gündeme

gelmiştir. Bu durum öğretmenlerde bir lider ihtiyacı doğurmuş olabilir. (House, 1977) karizmatik liderin kriz ya da belirsizlik durumunda ortaya çıktığını vurgulamıştır. Türkiye de bu duruma çok güzel bir örnektir.

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin cinsiyeti okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyacına duyarlılık ve mevcut durumu sürdürmeme boyutlarında anlamlı farklılık yaratmadığına ulaşılmaktadır. Ölçeğe göre genel öğretmenlerin cinsiyetinin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığına ulaşılmıştır. Buna göre, kadın veya erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin daha fazla karizmatik liderlik davranışı sergilediğine dair bir görüşü bulunmamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma sonucu gibi, çalışanların yöneticileriyle ilgili karizmatik liderlik algısının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014; Çankaya, 2019; Yıldızbaş, 2015; Yavan, 2018).

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına dair görüşleri yaş değişkenlerine göre de incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin karizmatik liderliğe ilişkin görüşlerinin yaş açısından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yaşı okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme kişisel risk üstlenme, üye ihtiyacına duyarlılık ve mevcut durumu sürdürmeme boyutlarında anlamlı farklılık yaratmadığına ulaşılmaktadır. Öğretmenlerin karizmatik liderliğe ilişkin görüşlerinin yaş açısından farklılaşmadığı bulgusu, alanyazında yer alan çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu bağlamda, alanyazında çalışanların yöneticilerine ilişkin karizmatik liderlik algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini sonucuna varan çalışmalara rastlanmıştır (Arabacı, Alanoğlu, ve Doğan, 2014; Çankaya, 2019; Işık, 2016; Yıldızbaş, 2015; Yavan, 2018).

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderliğine ilişkin görüşlerinde eğitim düzeyi açısından bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin eğitim durumu okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyacına duyarlılık ve mevcut durumu sürdürmeme boyutlarında anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Bu sonuca göre, lidere ihtiyaç duyulan bu belirsizlik ortamında eğitim düzeyi fark etmeksizin tüm öğretmenlerin bu durumdan kaçınması ve bir lidere ihtiyaç duyması olabilir (Çankaya, 2019; Işık, 2016; Yıldızbaş, 2015; Yavan, 2018).

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin kıdemi okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının mevcut durumu sürdürmeme boyutunda anlamlı farklılık yaratmaktadır. Mesleğinde 16-20 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin mesleğinde 21 ve üzeri yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre mevcut durumu sürdürmemeye yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin yaşı okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyacına duyarlılık boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Ölçeğin genelinde de öğretmenlerin kıdeminin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu, alanyazındaki diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Alanyazında mesleki kıdem değişkenine göre, çalışanların yöneticilerine ilişkin karizmatik liderlik algılarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşan, bu çalışmaya paralel çalışmalar bulunmaktadır (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014; Çankaya, 2019; Işık, 2016; Kırkayak, 2019; Yıldızbaş, 2015; Yüzer, 2019).

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin karizmatik liderlik ve boyutlarına ilişkin görüşleri mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyacına duyarlılık boyutlarında anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi okul müdürlerinin karizmatik

liderlik davranışlarının mevcut durumu sürdürmeme boyutunda anlamlı farklılık göstermemektedir.

Vizyon belirleme ve açıklama boyutunda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2, 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çevresel duyarlılık gösterme boyutunda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sıra dışı davranışlar sergileme boyutunda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2, 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Kişisel risk üstlenme boyutunda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2, 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Üye ihtiyacına duyarlılık boyutunda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 ve 3-5 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2, 3-5 ve 6-7 yıl geçirmiş olan öğretmenlere kıyasla müdürlerinin vizyon belirleme ve açıklamalarına yönelik tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen verilere göre, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresinin okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Araştırmada çıkan sonuçlara göre çalışma süresi fazla olan öğretmenler, müdürlerini daha çok karizmatik görürler. Bu durum öğretmenlerin çalışma yılları arttıkça örgütlerine olan sadakat ile bağlantılı olabilir. (Sincer, 2021) bu çalışmayla örtüşen bir sonuç bulmuşken, alanyazında çalışanların mevcut yöneticisiyle çalıştığı süre dikkate alındığında, söz konusu değişkenin çalışanların karizmatik liderlik algısında herhangi bir değişikliğe sebep olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar olduğu görülmektedir (Aladağ, 2019; Işık, 2016; Yıldızbaş, 2015; Yavan, 2018; Yüzer, 2019).

Örgütsel Sadakate Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuç ve

Tartışma. Araştırmadaki ikinci alt problemin kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sadakat algısının 'tamamen katılıyorum' düzeyinde olduğuna varılmıştır. Çıkan bu sonuca göre, öğretmenlerin örgütlerine yüksek düzeyde sadakat duygusu besledikleri görülmektedir. Bu araştırma bulgusu, alanyazındaki farklı araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Sincer (2021) ve Akman (2017) tarafından yürütülen çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sadakat algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, alanyazında eğitim örgütleri dışındaki örgütlerde de örgütsel sadakat algısının orta veya yüksek düzeyde olduğunu gösteren pek çok çalışmaya rastlanmıştır (Aşkın, 2014; Çelik ve Turunç, 2009; Tseng ve Wu, 2017). Sadakat düzeyinin yüksek çıkmasının sebeplerinden bir tanesi öğretmenlik mesleği ile ilgili olabilir. Öğretmenlik genel itibarıyla sabır ve sadakat gerektiren bir meslek olduğundan dolayı bu özellikleri barındırmamak öğretmeni zorlayabilir. (Koç , 2009) ' a göre, öğretmenlerin içinde yer aldığı örgüte karşı ilk olarak bağlılık duygusu gelişmekte ve bu duygunun sürekliliğe maruz kalması sonucunda da sadakat kendisini göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları mevcutsa bu durum zamanla sadakate dönüşebilmektedir. Ancak, bu durumun yolu, sadakat duygularına dönüştürebilmelerini, sahip oldukları grubu, lideri veya örgütsel amaçları benimsemeleri, kendi davalarına dönüştürmelerinden geçmektedir. Örgütle amaçları birleşen öğretmenin; öğrenci başarısı, saygı, özel okullarda maaş, değer verme gibi etkenler sadakati de artabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin cinsiyeti örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat boyutlarında anlamlı farklılık yaratmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada anlamlı farklılık bulunmasa da alanyazında anlamlı bulunan çalışmalar da vardır. Örneğin, Akman (2017) tarafından yürütülen çalışmada kadınlarda örgütsel sadakat algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi, toplumumuzda kadına yüklenen

geleneksel rollerde kaynaklanıyor olsa da gün geçtikçe bu algı yıkılıp eşitlik algısı baskın olmaya başlamış olabilir. Bu bağlamda, (Yaşbay, 2011) da bu çalışmayla örtüşen bir sonuca ulaşmıştır. Analizinin sonucunda, cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığın puan düzeylerinde anlamlı bir farklılığa ulaşamamasını olumlu olarak yorumlamıştır. Çünkü, kadınların toplum tarafından kendilerine empoze edilen rollerden dolayı yoğun iş temposunun haricinde ev işleriyle de uğraşmak durumunda olmaları örgütlerine besledikleri sadakatlerini azaltabilecekken, etkilememiş sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analize göre, öğretmenlerin yaşı örgütsel sadakat davranışlarından meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat boyutlarında anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin yaşı örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat boyutunda anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Öğretmenlerin yaşlarının örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı gözlemlenmemiş olsa da 50 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin yaşı 20-30 ve 31-40 olan öğretmenlere göre meslektaşlarına yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Öğrencilere sadakat boyutundaki yaşı 50 ve üzeri olan öğretmenlerin yaşı 20-30 olan öğretmenlere göre öğrencilere yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Genç öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre örgütsel sadakat algısının daha düşük düzeyde olduğu bulgusu, alanyazında yer alan diğer araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Bu çalışma gibi, (Sincer, 2021), Feldman (2010) tarafından yürütülen çalışmalarda daha yaşlı çalışanların bağlılık, sadakat, memnuniyet gibi işle ilgili olumlu duygularının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sincer (2021) bu durumu, Hofstede'nin (2011) kültür boyutlandırmasında toplumsalcı değil bireyselci özellikler göstermesine bağlamıştır. Yaşlı öğretmenlerin örgütte daha çok zaman geçirmiş olması daha genç öğretmenlere göre sadakatinin yüksek çıkmasında belirleyici bir etmen olmuş olabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşlerinde eğitim düzeyi açısından bir farklılık olmadığı

sonucuna varılmıştır. Alanyazında bu sonuç Sincer (2021) ile örtüşmektedir. Bunun aksine alanyazında farklılık olan çalışmalarda bulunmaktadır. Akman(2017), çalışmasında lisans düzeyine göre farklılaştığını saptamıştır. Eğitim düzeyi arttıkça kültür de doğru orantıda artacaktır. Kültürlü bir toplumun içerisinde çalışmak, bireyi olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin mesleki kıdemi örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat, meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık olmadığına ulaşılmıştır. Akman (2017) ve Arqawi (2018) ,aynı bu çalışmada olduğu gibi, mesleki kıdemin örgütsel sadakat üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sincer (2021) Öğretmenlerin mesleki kıdeminin örgütsel sadakat üzerinde etkili olmamasının nedeni, örgütsel sadakatin oluşmasında örgüte ilişkin faktörlerin bireysel faktörlerden daha önemli olması ile ilişkilendirir. Ünlü (2017) ye göre örgüt kültürü ve örgütün üyesi olduğu toplumun kültürü örgütsel sadakatin oluşmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda mesleki kıdem farklı örgütlerde, farklı okul müdürleriyle edinilmiş olabilir. Burada esas olan güncel durum olabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve boyutlarına ilişkin görüşleri mevcut okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi örgütsel sadakat davranışlarından yöneticiye sadakat boyutunda anlamlı farklılık yaratmaktadır. Ancak, öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi örgütsel sadakat davranışlarından meslektaşlara sadakat ve öğrenciye sadakat boyutlarında anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Öğretmenlerin müdürleriyle çalışma sürelerinin örgütsel sadakat davranışlarında anlamlı farklılık yarattığı saptanmıştır. Bu bağlamda, müdürleriyle 8-10 yıl geçirmiş olan öğretmenlerin müdürleriyle 1-2 ve 3-5 yıl geçirmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerine yönelik sadakat tutum puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Alan yazında bu çalışma ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Akman (2017) ve Aşkın (2014) yürüttükleri çalışmada mevcut okulda daha uzun süre çalışanların

sadakatının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.Aynı okul ve aynı müdürle çalışan bir öğretmenin zaman geçirdikçe aidiyet duygusuyla birlikte, sadakat duygusunun da doğru orantılı bir şekilde artması olası bir durum olabilir.

Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma çerçevesinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Geliştirilen öneriler, araştırmaya yönelik öneriler ve uygulamaya yönelik öneriler olmak üzere iki ayrı başlık altında verilmiştir.

Araştırmaya Yönelik Öneriler. Araştırmaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bu araştırmada yapılan analizler neticesinde araştırmanın örnekleme, evreni temsil edecek sayıya ulaşmıştır.Ancak COVID-19 pandemi nedeniyle anket Google Formlar üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırma, katılımcılara anketi elden vererek yinelenabilir.
- Bu araştırmanın verisi, Ankara iline bağlı 9 ilçe de yer alan kamu ortaokulları ile sınırlıdır. Araştırma, Türkiye'deki diğer illerden toplanacak veriler ile yeni bir araştırma yürütülebilir.
- Bu araştırma, kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Kamu okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak iki grubun görüşlerinin karşılaştırmalı olarak inceleneceği veya iki grubun birlikte alınarak yapılan araştırmalar yürütülebilir.
- Bu araştırma, kamu ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak farklı grupların görüşlerinin karşılaştırmalı olarak inceleneceği araştırmalar yürütülebilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler. Uygulamaya yönelik öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bu araştırma neticesinde, karizmatik liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sadakatini arttırdığı görülmektedir. Bu

nedenle, okul müdürlerinin göreve başlamadan önce liderlik becerileriyle ilgili bir takım sınav ve mlaketlerden geçmesi önerilebilir.

- Bu araştırmada, karizmatik liderler olarak algılanan okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sadakatini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda müdürler, karizmatik lider özelliklerine bürünüp, öğretmenlerin sorunlarını dinleyebilir, olası problemlere beraber bir sonuç çıkarabilir ve olayları beraber zmlerabilir. Böylece birlikte atılan her adım sadakati de arttırabilir.
- Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan örgütsel sadakatini arttırmak için okul genelinde etkinlikler, yarışmalar, tiyatro, koro, sergi gibi eğlenceli aktiviteler düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin müdürlerine ve meslektaşlarına yönelik sadakatlerini arttırmak için okul çalışanlarını da içine alan bir takım sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Öğretmenler günü gibi özel günlerde birlikte kararlar alınıp, kutlamalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin ğrencilerine sadakatinin artması için sınıf bazında yarışmalar, geziler, öğretmenin dersi ile ilgili gösteriler organize edilebilir.

Kaynaklar

- Acar, Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- Akman, Y. (2017). *Örgütsel çekicilik, örgütsel imaj ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*.(Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akman, Y., & Özdemir, M. (2019). Örgütsel Çekicilik, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Sadakat Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 1-16.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge intense companies. *Journal of Management Studies*, 37 (8), 1101-1123.
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M., & Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1).
- Arqawi, S., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). Interactive Justice as an Approach to Enhance Organizational Loyalty among Faculty Staff At Palestine Technical University. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2 (9), 17-28.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 43-54.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4), 1-14.
- Brooks, R. M. (1996). Changes in Asymmetric Information at Earnings and Dividend Announcements. *Journal of business finance and accounting*, 23 (3).
- Byrne, B. M. (2011). *Structuralequationmodelingwith AMOS Basic concepts, applications, andprogramming (Multivariateapplicationseries)*. New York, NY: Routledge.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 929-947.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Çatı, K., & Koçoğlu, C. M. (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 167-188.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2013). Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Kuramları. V. Çelik içinde, *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Demircioğlu, E. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69.

- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 36-62.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim*, 6 (2), 137-150.
- Edwin A. Locke, S. K. (1991). *The Essence of Leadership*. New York: Lexington Books.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 2-29.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gül, H., & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4).
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: The Cutting Edge*, 189–207.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43 (2), 243-246.
- I., K., K.C., L., S., L., & J., C. (2007). Investigation Of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior* (23).
- İlhami Yücel, B. Ç. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *DergiPark*, 8 (3), 17-30.
- Kang, I., Lee, K. C., & Choi, J. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior* (23), 111-126.
- Kaplan, E. Ö. (2017). *Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi) Katip Çelebi Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kara, E. (2019). Karizmatik Liderlik. *21.Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları* (s. 73-92). içinde İstanbul: Hiperyayın.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koç, E. (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası*, 1 (35), 49-56.

- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge, 4th Edition*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların İş Tatminin Performanslarına Etkisi :Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (14), 75-77.
- Oktay, E., & Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10), 403-427.
- Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik ÖlçeğininTürk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Dergipark* , 2-16.
- Özer, N. D. (2013). Liderlik. D. Paşaoğlu, N. Tokgöz, N. Şakar, N. D. Özer, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 106-116). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Sincer, S. (2021). *Karizmatik Liderlik ile Öğretmen Performansı İlişkisinde Örgütsel Sadakatin Aracı Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Takala, T. A. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 45-56.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Ticky, N. M., & Devanna, A. M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley& Sons.
- Töremen, F., Demir, H., & Korkut, A. (2015). Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3 (2), 27-40.
- Tuncer, M. (2011). Ergen Gelecek Beklentileri Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. 6 (3), s. 1265-1275.
- Uygur, A., & Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 80.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society (1925)*. New York: Free Press.
- Werner, E. (1993). Risk, resilience, and recovery: Perspectives from the Kauai Longitudinal Study. *Development and Psychopathology*, 5 (4), 503-515.
- Yaman, A. A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 898-913.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall International.
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *DergiPark*, 8 (3), 17-30.

EK-A: Veri Toplama Araçlarının Kullanılmasına İlişkin İzinler

Karizmatik Liderlik Ölçeği

(Geliştiren Ve Uyarlayan Araştırmacıların İzinleri)

Sayın Pırl GÜNDÜZ,

Türkçe uyarlamasını gerçekleştirmiş olduğumuz "Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğini" tezinizde veri toplama aracı olarak kullanmanıza izin veriyoruz.

İyi dileklerle

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

<https://avesis.hacettepe.edu.tr/mrtozdem/yayinlar>

Dear Funda,

I am happy to give your permission to use the Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale. You will need to cite that this is our scale. Best of luck with your thesis! prof Conger

Professor Jay A. Conger
Henry R. Kravis Chaired Professor of Leadership Studies
Kravis Leadership Institute | Claremont McKenna College
850 Columbia Avenue | Claremont, California 91711
Kravis Center, Fourth Floor

Örgütsel Sadakat Ölçeği

(Geliştiren Ve Uyarlayan Araştırmacıların İzinleri)

Sevgili Funda Pırl GÜNDÜZ, tez çalışmanızda Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR ile birlikte geliştirdiğim "Örgütsel Sadakat Ölçeğini" kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim...

Dr. Yener AKMAN

Ek-B: Gönüllü Katılım Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

11/12/2020

Değerli Katılımcı, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim dalında danışmanlığını Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR'in yürüttüğü bu çalışmada Yüksek Lisans Tez için veri toplanması amaçlanmaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin "Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Sadakat İlişkinine Yönelik Öğretmen Görüşleri" isimli çalışma ile müdürlerin karizmatik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sadakat davranışları üzerindeki etkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya istediğiniz zaman devam etmeyebilir ya da çalışmayı yarıda bırakabilirsiniz. Ölçeklerin doldurulması yaklaşık olarak 10-15 dakikalık bir zaman alacaktır. Soruları cevaplandırırken, herhangi bir zarar görme riskiniz olmayacaktır. Lütfen her bir ölçeğin başında verilen yönergeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir soruyu okuyup, içtenlikle doldurmaya çalışınız. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Çalışma esnasında onay vermeden önce aklınıza gelen soruları araştırmacıya sormak istediğiniz zaman sormaktan çekinmeyiniz.

Size verilen ölçeklerin üzerine adınızı ya da herhangi bir kimlik bilgisi yazmayınız. Kimlik bilgileriniz istenmemekle birlikte, verdiğiniz tüm yanıtlar gizli tutulacaktır. Veriler sadece akademik amaçlı olarak kullanılacaktır. Ölçeklerin uygulanması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan ve Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli yasal izinler alınmıştır.

Eğer bu çalışmayla ilgili olarak bir sorunuz olursa ya da çalışma tamamlandıktan sonra ilgili sonuçlar hakkında bilgi edinmek istiyorsanız Funda Pırıl GÜNDÜZ ile bağlantıya geçebilirsiniz.

Katılımınız ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacılar

Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

Funda Pırıl GÜNDÜZ

Adres: Çankaya, Ankara

İmza:

Bu çalışmada istediğim anda, kendimi rahatsız hissettiğimde katılımdan vazgeçebileceğimi ve bu durumun bana herhangi bir sorumluluk getirmeyeceğini, toplanacak tüm bilgilerin başkalarıyla paylaşılmayacağını ve kesinlikle gizli

tutulacağını, çalışmaya katılımımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğunu ve çalışmanın yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan gerekli izin alındığını biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Tarih:

Adı:

Soyadı:

İmza:

EK-C: Veri Toplama Araçları

Değerli Öğretmen,

Bu anket formu ile Ankara ilinde görev yapmakta olan ortaöğretim okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakat davranışları üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgüte olan sadakati üzerindeki etkisi incelenecektir. Vereceğiniz samimi cevaplar araştırma sonuçlarının sağlıklı olarak ortaya konmasını sağlayacaktır. Araştırmanın ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci, üçüncü bölümde örgütsel sadakat ve karizmatik liderlik algı durumunuzu ölçmeye dayalı sorular bulunmaktadır. Çalışmanın güvenilirliği açısından, ölçekteki her soruyu işaretlemeniz ve ölçüğe **isim yazılmaması** önemle rica olunur. Ölçüğe vereceğiniz cevaplar tamamen akademik amaçlı bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Funda Pırıl GÜNDÜZ
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Bölüm: Kişisel Bilgiler	
Aşağıda sizi tanımlayacak kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen uygun bulduğunuz seçeneği (x) şeklinde işaretleyiniz.	
Cinsiyetiniz :	<input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="radio"/> 20-30 <input checked="" type="radio"/> 31-40 <input type="radio"/> 41-50 <input type="radio"/> 50 ve üzeri
Eğitim düzeyiniz :	<input type="radio"/> Lisan <input checked="" type="radio"/> Lisansüstü
Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:	<input type="radio"/> 1-5 Yıl <input type="radio"/> 6-10 Yıl <input type="radio"/> 11-15 Yıl <input type="radio"/> 16-20 Yıl <input type="radio"/> 21 Yıl ve Üzeri

Mevcut Okul Müdürünüzle Birlikte Çalışma Süreniz) 1 Yıldan Az (Eğer bu seçeneği işaretlediyseniz anketi doldurmamanız rica olunur.)
) 1-2 Yıl
) 3-5 Yıl
) 6-7 Yıl
) 8-10 Yıl

2. Bölüm: Karizmatik Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?

Görüşünüzü; 1-Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Az katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

	Yöneticim;	Hiç Katılmıy orum	Katılmıy orum	Az Katılıy orum	Çok Katılıy orum	Tamamen Katılıy orum
1	Coşku uyandıran bir konuşmacıdır.	①	②	③	④	⑤
2	Sunum yaparken işinin ehli görünür.	①	②	③	④	⑤
3	İlham vericidir, çalışanların katkılarının önemini onlara etkili biçimde ifade ederek onları güdüler.	①	②	③	④	⑤
4	Vizyon sahibidir, gelecekle ilgili düşüncelerini sık sık ifade eder.	①	②	③	④	⑤
5	İlham verici, stratejik ve örgütsel hedefler koyar.	①	②	③	④	⑤
6	Örgütün geleceği için daima yeni fikirler üretir.	①	②	③	④	⑤
7	Örgütün sosyo-kültürel çevresinde, örgütsel hedeflere erişimde engel oluşturabilecek durumların (kültürel normlar, taban desteğinin olmaması gibi) anında farkına varır	①	②	③	④	⑤
8	Örgütün fiziksel çevresinde, örgütsel hedeflere erişimde engel oluşturabilecek durumların (teknolojinin kısıtlı oluşu, kaynak yoksunluğu gibi) anında farkına varır.	①	②	③	④	⑤

9	Örgütün bünyesinde, kendi hedeflerine erişimi bloke edecek ya da bu anlamda güçlük yaratabilecek engel ve baskıların anında farkına varır	①	②	③	④	⑤
10	Çalışanların kabiliyet ve yeteneklerinin farkındadır.	①	②	③	④	⑤
11	Örgüt çalışanlarının sınırlılıklarının farkındadır	①	②	③	④	⑤
12	Örgütsel hedeflere erişimi kolaylaştıran çevresel imkanların (elverişli fiziksel ve sosyal koşullar) anında farkına varır	①	②	③	④	⑤
13	Girişimci ruha sahiptir ve hedeflere ulaşma yolunda yeni olanakları ıskalamaz	①	②	③	④	⑤
14	Örgütsel hedeflere ulaşmada, alışılmadık tutum sergiler	①	②	③	④	⑤
15	Örgütsel hedeflere ulaşmada geleneksel olmayan yollara başvurur	①	②	③	④	⑤
16	Çalışanları şaşkınlığa sürükleyecek biçimde kendisine özgü davranışlar sergiler	①	②	③	④	⑤
17	Örgütsel amaçların peşindeyken kayda değer oranda kişisel risk barındıran faaliyetlerde bulunur	①	②	③	④	⑤
18	Örgütsel amaçların peşindeyken kayda değer oranda özveri gerektiren faaliyetler içinde bulunur	①	②	③	④	⑤
19	Örgüt uğruna büyük kişisel riskler alır	①	②	③	④	⑤
20	Örgütün iyiliği için büyük bedeller ödemeye hazırdır	①	②	③	④	⑤
21	Çalışanların ihtiyaç ve hislerine duyarlıdır	①	②	③	④	⑤
22	Karşılıklı anlayış, sevgi ve saygı geliştirerek çalışanlar üzerinde etki uyandırır	①	②	③	④	⑤
23	Çalışanların ihtiyaç ve hisleriyle ilgili olduğunu sıklıkla belli eder	①	②	③	④	⑤
24	Statükoyu ya da normal işleyişin seyrini	①	②	③	④	⑤

	sürdürme çabasıdır					
25	Örgütsel hedeflere ulaşmak için risksiz ve sağlam bir yol haritasından yanadır	①	②	③	④	⑤

3. Bölüm: Örgütsel Sadakat Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?

Görüşünüzü; 1-Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Az katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Arkadaşlarıma ya da meslektaşlarıma müdürümün yeteneklerinden bahsederim.	①	②	③	④	⑤
2	Müdürümün üzülmesini gerektirecek bir şeye sebep olmamak için sorumluluklarımı özenle yerine getiririm	①	②	③	④	⑤
3	Müdürüm tarafından bana verilen görevi başarmak için elimden geleni yaparım.	①	②	③	④	⑤
4	Müdürüm hakkında kötü konuşulduğunda, onu savunurum	①	②	③	④	⑤
5	Meslektaşlarımla eleştirildiği durumlara kayıtsız kalamam	①	②	③	④	⑤
6	Meslektaşlarımla eleştirilmesine karşı çıkarım	①	②	③	④	⑤
7	Her koşulda meslektaşlarımla kararlarını desteklerim	①	②	③	④	⑤
8	Öğrencilerimin akademik başarısızlıklarını üstlenirim	①	②	③	④	⑤
9	Bu okulun öğrencilerini başkalarına karşı savunurum	①	②	③	④	⑤

10	Bu okulun öğrencileri benim için çok değerlidir	①	②	③	④	⑤
11	Bu okulun öğrencilerini karşılık görmesem bile severim	①	②	③	④	⑤

EK-D: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 18/01/2021
Sayı: E-35853172-300-00001402983

0001402983

Sayı : E-35853172-300-00001402983
Konu : Funda Pırıl GÜNDÜZ Hk. (Etik Komisyon İzni)

18.01.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 16.12.2020 tarihli ve E-51944218-300-00001365853 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Funda Pırıl GÜNDÜZ**'ün **Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR** danışmanlığında yürüttüğü “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri**” başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **12 Ocak 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys> adresinden 261cde69-8e8d-4670-8ded-89755f7f2b5c kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 261CDE69-8E8D-4670-8DED-89755F7F2B5C

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Memur

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: .

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



EK-E: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Tarih:
10/02/2021
Sayı: E-
E-14588481-60
0001444375

Sayı : E-14588481-605.99-20466706
Konu : Araştırma izni

10.02.2021

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: a) 28.01.2021 tarihli ve 1420964 sayılı yazınız.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 nolu Genelgesi.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Funda Pırıl GÜNDÜZ'ün "**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri**" konulu tezi kapsamında merkez ilçelere bağlı ortaokullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
Uygulama Araçları (4 sayfa)
Dağıtım:
Gereği:
Hacettepe Üniversitesi
Bilgi:
9 Merkez İlçe MEM

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A Yenimahalle Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon No : 0 (312) 306 89 30 Bilgi için: Emine Konuk Unvan : Şef
E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr Internet Adresi: ankara.meb.gov.tr Faks: _____
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6d0c-28b8-3bd7-9130-af20 koda ile teyit edilebilir.

EK-F: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününi kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

...../...../.....

Funda Pırıl GÜNDÜZ

EK-G: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

...../...../.....

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı : Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
03/01 /2022	125	24829	29/12 /2021	%18	1737039358

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Funda Pırıl Gündüz

Öğrenci No.: N18135105

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

İmza

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof.Dr.Murat ÖZDEMİR

EK-H: Thesis/Dissertation Originality Report

...../...../.....

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Administration

Thesis Title: Teachers' Views On The Relationship Between Charismatic Leadership and Organizational Loyalty

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
03/01 /2022	125	24829	29/12 /2021	%18	1737039358

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Funda Pırıl Gündüz

Student No.: N18135105

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
Prof.Dr. Murat ÖZDEMİR

EK-I: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangibir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesi'ne verdiğim bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikrî mülkiyet hakları mbende kalacak, tezimin tamamını yadabir bölümünü gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisansve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına ilişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren... ay ertelenmiştir.⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.⁽³⁾

...../...../.....

(imza)

Funda Pırl GÜNDÜZ

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

- (1) *Madde 6.1. Lisansüstü teze ilişkin patent başvurusu yapılması veya patent alınması sürecinde vemetmesidurumunda, tezdanişmanın önerisine enstitüün bilim dalının uyuşgun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gizlilik kararı ile tezini erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgileri içeren tezler hakkında tezdanişmanın önerisine enstitüün bilim dalının uyuşgun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tayıyaşmamak üzere tezini erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7.1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezini yayınladığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlar ayarlanış birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uyuşgun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulunun tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezlerin gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilmiş, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir*

* Tezdanişmanın önerisine enstitüün bilim dalının uyuşgun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun tarafından karar verilir.