



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

## EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

### LİDERLİK YÖNELİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ARACI ROLÜ

Ahmet Can ABBAK

Doktora Tezi

Ankara, 2024

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye ... En iyiye ...*



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

LİDERLİK YÖNELİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK  
SÖZLEŞMENİN ARACI ROLÜ

ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN EFFECT OF LEADERSHIP ORIENTATION  
ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Ahmet Can ABBAK

Doktora Tezi

Ankara, 2024

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Ahmet Can ABBAK'ın hazırladığı “Liderlik Y¼neliminin Örg¼tsel Özdeğleşmeye Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rol¼” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı Prof. Dr. Sait AKBAşLI

J¼ri Üyesi (Danışman) Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR

J¼ri Üyesi Doç. Dr. Neslin İHTİYAROğLU

J¼ri Üyesi Dr. Öğretim Üyesi Ebru DOğRUÖZ

J¼ri Üyesi Dr. Öğretim Üyesi Behiye DAğDEVİREN ERTAş

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, Öğretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 15 / 12 / 2023 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

## Öz

Bu araştırmanın amacı örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Bu araştırmaya 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Adana ilinin Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam ilçelerindeki ortaokullarında görev yapan toplam 407 öğretmen katılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sözleşme ve Liderlik Yönelimi Ölçeğinden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Veri analizinde SPSS ve Mplus bilgisayar programları kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin *yapısal*, *insan kaynakları* ve *politik* liderlik yönelimlerinin yüksek seviyede ve *sembolik* liderlik yönelimlerinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Liderlik yöneliminin tüm boyutlarına ilişkin görüşler çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşmelerinin düşük ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. İşlemsel psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşler cinsiyete göre ve ilişkisel psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşler ise çalışma süresine göre farklılaştığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme seviyeleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Liderlik yöneliminin insan kaynakları ve *yapısal* boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. *İşlemsel psikolojik sözleşme* ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü ve *ilişkisel psikolojik sözleşme* ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin olduğu bulunmuştur. İlkokul ve lise kademelerinden katılımcılar ile daha fazla değişken kullanarak farklı bir model test edilebilir. Araştırmanın değişkenleri hakkında çalışan uzmanların yöneticilere teorik ve uygulamalı olarak mentorlük desteğinde bulunması sağlanabilir.

**Anahtar sözcükler:** eğitim yönetimi, örgütsel özdeşleşme, liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme, yapısal eşitlik modeli

## Abstract

This research aimed to examine the relationships among organizational identification, psychological contract, and leadership orientation up to teachers' views. The research was conducted with 407 teachers working in secondary schools in Adana during the 2022-2023 academic season. Organizational Identification Scale, Psychological Contract Scale, and Leadership Orientation Scale were used as data collection tools in the study. Arithmetic mean, standard deviation, t test, ANOVA, and Pearson Correlation analysis were employed to analyze the data. The data analysis was conducted by SPSS, and Mplus computer programs. According to teachers' opinions, it was observed that school principals' structural, human resources, and political leadership orientations were at a high level. It was defined that opinions regarding all dimensions of leadership orientation differed based upon the variable working time. It was also observed that teachers' transactional psychological contracts were rated as low while relational psychological contracts rated as moderate. Moreover, it has been determined that opinions regarding the transactional psychological contract differ according to gender, and opinions regarding the relational psychological contract differ with respect to the working period. It was identified that teachers' organizational identification ranks were at a medium. It was uncovered that teachers' organizational identification levels differ according to age, gender, and seniority. It was figured out that there was a medium level positive relationship between the human resources, and structural dimensions of leadership orientation, and organizational identification. Lastly, a positive, medium-level significant relationship was detected between the relational psychological contract, and all dimensions of leadership orientation. A different model can be tested using more variables with participants from primary and high school levels. Experts working on the variables of the research can provide theoretical and practical mentoring support to managers.

**Keywords:** educational administration, organizational identification, leadership orientation, psychological contract, structural equality model

## Teşekkür

Doktora sürecimin her aşamasında bilgeliği ile geleceği aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Murat Özdemir'e, sonsuz teşekkür ediyorum ve saygılarımı sunuyorum. Ders döneminde ve tez döneminde bilgilendirici, motive edici ve nezaketli yaklaşımı ile beni hiçbir zaman yalnız bırakmadı.

Tez savunma jürimin değerli üyeleri Prof. Dr. Sait AKBAŞLI'ya, Doç. Dr. Neslin İHTİYAROĞLU'na Dr. Öğretim Üyesi Ebru DOĞRUÖZ'e ve Dr. Öğretim Üyesi Behiye DAĞDEVİREN ERTAŞ'a yapıcı önerileri için şükranlarımı sunuyorum.

Doktora sürecinde ani bir kalp krizi sonucu kaybettiğim Babam Akif ABBAK'a, beni dünyaya getiren annem Nevin ABBAK'a, akademik çalışmalarımda yol gösteren ağabeyim Prof. Dr. Ramazan Alpay ABBAK'a ve fikirleri ile ilham veren ablam Ayşe Dilek AYDIN'a minnettarım.

Lise arkadaşım ve akademik hayatımdaki rehberim Mehmet Akif ÖZDEMİR'e, yüksek lisans arkadaşım ve sosyal hayatımdaki dostum Ferdi KAYA'ya, zor zamanlarımdan kurtarıcısı ve teknoloji uzmanım Ahmet ATEŞ'e teşekkür ederim. Ayrıca 6 Şubat 2023 depreminde Adana'da kaybettiğim ağabeyim, dostum, yüksek lisans arkadaşım Can TERLER'e, Eşine ve iki kız çocuğuna Allah'tan rahmet diliyorum.

Son olarak bu zorlu süreçte bana yardımcı olan eşim Meryem ABBAK'a, vakit bulup eğitimine odaklanamadığım kızım Nevin Melis'e ve bebeklik zamanlarında yanında olamadığım kızım Elvin Serra'ya Sonsuz TEŞEKKÜRLER...

## İçindekiler

Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür .....	v
İçindekiler.....	vi
Tablolar Dizini .....	ix
Şekiller Dizini .....	xi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xii
Bölüm 1 Giriş .....	13
Problem Durumu.....	13
Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	21
Araştırma Problemi .....	22
Sayıltılar.....	24
Sınırlılıklar.....	24
Tanımlar .....	24
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar .....	26
Örgütsel Özdeşleşme .....	26
Liderlik Yönelimi.....	46
Psikolojik Sözleşme .....	65
Yurtiçi Araştırmalar .....	85
Yurtdışı Araştırmalar .....	92
Okullarda Liderlik Yönelimi, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi .....	105
Bölüm 3 Yöntem .....	107
Araştırmanın Modeli.....	107
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	108
Veri Toplama Süreci .....	111



Veri Toplama Araçları .....	112
Verilerin Analizi .....	123
Bölüm 4 Bulgular, Yorumlar ve Tartışma .....	130
Liderlik Yönelimine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	130
Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Yöneticilerin Liderlik Yöneliminin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	132
Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular ve Yorum.....	141
Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	143
Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Bulgular ve Yorum .....	152
Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	153
Liderlik Yönelimi, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorum.....	160
Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki aracı ilişkilere yönelik bulgular ve yorum.....	166
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler .....	171
Sonuçlar .....	171
Öneriler .....	174
Bölüm 6 Kaynaklar .....	180
Bölüm 7 Ekler.....	208
EK-A: Veri Toplama Araçları .....	208
EK-B: Ölçek İzin Belgeleri .....	212
EK-C: Sayısal Veriler (Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü) .....	215
EK-D: Ölçeklerin Normallik ve Doğrusallık Durumu (Saçılma Diyagramı).....	218
EK-E: Etik Komisyon İzni .....	219
EK-F: Uygulama İzni .....	220
EK-H: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	223

EK-İ: Thesis/Dissertation Originality Report .....	224
EK-J: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	225

## Tablolar Dizini

<b>Tablo 1</b> <i>Çerçeveler, Liderlik ve Liderlik Süreci</i> .....	54
<b>Tablo 2</b> <i>Liderlikle İlgili Eylemler</i> .....	54
<b>Tablo 3</b> <i>Psikolojik Sözleşmenin Formları</i> .....	69
<b>Tablo 4</b> <i>Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri</i> .....	109
<b>Tablo 5</b> <i>Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler</i> .....	110
<b>Tablo 6</b> <i>Liderlik Yönelimi Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddeleri</i> .....	113
<b>Tablo 7</b> <i>Psikolojik Sözleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddeleri</i> .....	115
<b>Tablo 8</b> <i>Güvenirlilik Katsayılarının Kabul Sınırları</i> .....	115
<b>Tablo 9</b> <i>Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlilik Katsayısı Değerleri</i> .....	116
<b>Tablo 10</b> <i>Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler</i> .....	117
<b>Tablo 11</b> <i>Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri</i> .....	118
<b>Tablo 12</b> <i>Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları</i> .....	124
<b>Tablo 13</b> <i>Eşvaryanslılık (Homojenlik Testi) Değerler</i> .....	125
<b>Tablo 14</b> <i>Ölçeklere İlişkin Levene's Test Değerleri</i> .....	125
<b>Tablo 15</b> <i>Ölçeklerin Çoklu Bağlantı Durumu</i> .....	126
<b>Tablo 16</b> <i>Alt Amaçlar, Testler ve Varsayımlar</i> .....	127
<b>Tablo 17</b> <i>Korelasyon Katsayılarının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar</i> .....	128
<b>Tablo 18</b> <i>Ölçeklere İlişkin Seçenekler ve Gruplamalar</i> .....	129
<b>Tablo 19</b> <i>Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşleri</i> .....	130
<b>Tablo 20</b> <i>Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi</i> .....	133
<b>Tablo 21</b> <i>Yöneticilerin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi</i> .....	134
<b>Tablo 22</b> <i>Öğretmenlerin Liderlik Yönelimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi</i> .....	136
<b>Tablo 23</b> <i>Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi</i> .....	138
<b>Tablo 24</b> <i>Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi</i> .....	140
<b>Tablo 25</b> <i>Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri</i> ....	142

<b>Tablo 26</b> <i>Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi</i> .....	144
<b>Tablo 27</b> <i>Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi</i> .....	146
<b>Tablo 28</b> <i>Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi</i> .....	147
<b>Tablo 29</b> <i>Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi</i> .....	149
<b>Tablo 30</b> <i>Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi</i> .....	151
<b>Tablo 31</b> <i>Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye İlişkin Görüşleri</i> .....	152
<b>Tablo 32</b> <i>Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi</i> .....	154
<b>Tablo 33</b> <i>Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi</i> .....	155
<b>Tablo 34</b> <i>Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri</i> .....	157
<b>Tablo 35</b> <i>Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi</i> .....	158
<b>Tablo 36</b> <i>Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi</i> .....	159
<b>Tablo 37</b> <i>Özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi boyutlarının korelasyon analizi ve standart sapma-aritmetik ortalama sonuçları</i> .....	161
<b>Tablo 38</b> <i>Dolaylı ve Toplam Etkiler</i> .....	167

**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1</b> <i>Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sözleşme ve Liderlik Yönelimi Arasındaki İlişki Modeli.</i> .....	107
<b>Şekil 2</b> <i>Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin DFA Modeli</i> .....	119
<b>Şekil 3</b> <i>Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin DFA Modeli</i> .....	120
<b>Şekil 4</b> <i>Liderlik Yönelimi Ölçeğinin DFA Modeli</i> .....	121
<b>Şekil 5</b> <i>Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları</i> .....	168

## Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

**MEB:** Millî Eğitim Bakanlığı

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modellemesi

## Bölüm 1

### Giriş

#### Problem Durumu

Son yıllarda öğrenci çıktılarının iyileştirilmesine yönelik ülkemizde birçok eğitim reformu yapılmaktadır. Bu kapsamda öğretim iş gücünün kalitesinin artırılması için güçlü bir politika oluşturulmaktadır. Dolayısı ile eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında öğretmen performansının önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle bireylerin öğrenme deneyimi için kilit personel öğretmenlerdir. Öğrenci başarısı ve niteliği için öncelikle öğretmen duyarlılığı ve öğretmen motivasyonunun önemli olduğu iyi bilinmektedir. Ancak son yıllarda öğretmenlerin mesleki kariyerlerini iyi şekilde yapmaları konusunda bazı endişeler bulunmaktadır. Monteagudo ve diğerlerine göre (2019) öğretmenler; çalışanlar, öğrenciler ve veliler ile olumsuz bazı duygusal problemler yaşamaktadır. Benzer şekilde bazı çalışmalarda öğretmenlerin duygusal tükenmişliklerinin ve iş tatminsizliğinin görece yüksek olduğu ifade edilmiştir (Lee, 2004; Yenihan & Cerev, 2016). Demirtaş ve Alanoğlu, (2015) ise eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin iş doyumlarının az ya da orta düzeyde olduğunu söylemiştir. Bir başka araştırmada ise öğretmenlerin zayıf duygusal ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir (Nartgün & Demirer, 2012). Babaoğlu, (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin normatif bağlılığı ile genel örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alan yazında öğretmenlerin ders dışı etkinliklere katılıma durumları da incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin ders dışı zamanlarını mesleki görevlerine yeterince ayırmadığı bulunmuştur (Göloğlu-Demir & Gelişli, 2017). Diğer bir deyişle okulun saygınlığını arttırmak için öğretmenler okullarda sınırlı bir şekilde ekstra zaman harcamaktadır. Alanyazında öğretmenlerin profesyonel mesleki gelişimlerine yönelik tutumları da incelenmiştir. Argon ve Ekinci'ye (2016) göre bazı öğretmenler etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırıp, uygulamayı gereksiz görmüştür. Benzer şekilde Öztaş (2010) öğretmenlerin mesleki aidiyetlerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Bahadır ve

Certel (2016) çalışmalarında öğretmenler arasında örgütsel sessizlik davranışının yaygınlaştığını ifade etmiştir. Helvacı ve Çetin'e (2012) göre okula karşı sinik davranışlar geliştiren öğretmenler okula karşı olumsuz tutum içerisindedir. Bu kişiler okulun amaçlarına güvenmemekte, okul yöneticilerine ve karar alma süreçlerine katılmamaktadır. Öğretmenlerin tutum ve davranışlarıyla örgütlerine yeterince destek bulunmadıkları görülmektedir (Kocabaş & Karaköse, 2005). Alanyazındaki çalışmalar genel olarak incelendiğinde eğitim örgütlerinde öğretmenlere dair bazı sorunların olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yaşadıkları tüm bu sorunlar, öğretmenlerin örgütleri ile yeterince özdeşleşemediğinin kanıtı olabilir.

Örgütsel özdeşleşme (organizational identification) eğitim örgütlerinde son yıllarda araştırma konusu olarak ele alınan bir kavramdır. 21. yüzyılda örgütsel özdeşleşmenin hem örgüt hem de çalışan için bazı olumlu sonuçlarından bahsedilebilir (Arain ve diğerleri, 2017; Blankinship, 2022; Öncer & Yıldız, 2012; Zhou ve diğerleri, 2021). Akdoğan ve diğerlerine (2016) göre örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel itibar ne kadar yüksek algılanırsa, çalışanlar kendilerini kurumla o kadar özdeşleştirir (Öncer & Yıldız, 2012). Özdeşleşme, çalışanın gücünün ötesindeki başarılarında yer almasına izin vermektedir (Katz & Kahn, 1978; Akt. Öncer & Yıldız, 2012). Çıkmaz vd., (2021) göre örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumlarını rekabet anlamında bir adım öteye taşıyabilmektedir. Örgütle özdeşleşen bireylerin örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmektedir. Kendilerine sunulan kaynakları makul oranda kullanarak beklenen performansı başarı ile gerçekleştirmektedir. Tokgöz ve Seymen (2013) örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğunu belirtmektedir. Van Dick vd., (2006) da yine benzer sonuçlar elde etmiştir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların kurumsal temelli benlikleri belirgin hale gelmektedir (Özden Özdemir, 2007). Bir başka araştırmada ise İmamoğlu ve diğerleri, (2021) örgütsel özdeşleşmenin görev performansını arttırdığı ve yenilikçi iş davranışları



geliştirildiği yönünde bulgular raporlamıştır. Örgütleriyle yüksek oranda özdeşleşmiş bireyler, örgüt yöneticileri tarafından resmen uyarılmasalar bile örgüt normlarını ve değerlerini düşünerek hareket etmektedirler (Gautam ve diğerleri, 2004). Güçlü örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların kendilerini örgütlerinden ayırmaları için hiçbir sebep yoktur (Gonzo, 2021; Zhou ve diğerleri, 2021). Kreiner & Ashforth, (2004) ise daha yüksek örgütsel özdeşleşme elde etmenin, kurumun hedeflerine ulaşmasının bir yolu olduğunu ifade etmiştir. Ashforth vd., (2008) göre örgütsel özdeşleşme öğretmenler arasındaki iş birliğini arttırmaktadır. Ayrıca aynı araştırmacılara göre örgütsel özdeşleşme yaratıcılığı ve bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Sökmen ve Bıyık'a (2016) göre örgütsel özdeşleşmenin artması durumunda kişi örgüt uyumu artmaktadır. Kurumlarıyla özdeşleşen çalışanların kurumlarına yönelik algıları pozitif olmakta ve böylece iş performansları ve verimlilikleri yükselmektedir (Şahin & Reyhan, 2017). Görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme öğretmenlerin etkililiğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Düşük örgütsel özdeşleşmenin sonuçları ise merak konusudur.

Örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda örgütsel ve bireysel bazı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Örneğin Gonzo, (2021) örgütsel özdeşleşmenin azlığının çalışanda örgüte karşı etik olmayan davranışlara, örgütlerine fayda sağlayan ahlaki düşünceleri görmezden gelme eğilimine ve intikam tutumuna yol açtığını ifade etmiştir. Buna göre örgütsel özdeşleşme düzeyi düşük olan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleme girişiminde bulunabilir. Örgütsel özdeşleşme örgüt ile birey arasındaki istenen bağ, değer uyumu ve bilişsel bağlantı olarak tanımlanmaktadır (İmamoğlu ve diğerleri, 2021). Örgütsel özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda ise bu bağ, uyum ve bağlantı yok olmaktadır. Dolayısı ile örgütsel özdeşleşme seviyesi düşük olan çalışanlar iş stresi yaşamaktadır (Ashforth ve diğerleri, 2008). Çalışanlar iş stresi yaşadıklarında kurumlarında ihtiyaç duyulduğunda yardımcı davranışta bulunmamaktadırlar (Sökmen & Bıyık, 2016). Ashforth ve diğerleri, (2008) ise örgütsel özdeşleşme seviyesi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetinin arttığını, Sökmen ve Bıyık (2016) ise bu tür çalışanların iş güvencesizliği yaşadığını rapor etmiştir. Bu tür

sorunların üstesinden gelmek için eğitim örgütlerinde örgütsel özdeşleşmeyi sağlayan unsurların bilinmesi gerekebilir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel özdeşleşmeye neden olan bazı etmenlerin bulunduğu görülmektedir. İlk olarak öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yönetici destek algıları örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir (Uzun, 2018; Ülbeği ve diğerleri, 2021). Benzer şekilde okuldaki demokratik uygulamalar öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde samimiyetin olması çalışanın özdeşleşmesini sağlamaktadır. Tokgöz ve Seymen (2013) örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı araştırmalarında örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı ifade edilmiştir. Özden Özdemir'e göre ise, (2007) örgütsel özdeşleşme kurumsal davranıştan meydana gelmektedir. Kurum, paydaşlarına, çalışanlarına, çevreye ve içinde faaliyet gösterdiği topluluğa bazı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine etkide bulunmaktadır. Maddi ödüller ve promosyonların artırılması, kariyer fırsatlarının sunulması, örgütün yüksek prestijli olması, kurum yemekleri, piknikler veya diğer sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013). İmamoğlu ve diğerleri, (2021) tarafından örgüt kimliğinin çekici olarak tanımlandığı durumlarda örgütsel özdeşleşmenin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dutton vd., (1994) göre örgüt dışından gelen tehditler örgüt çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmaktadır. Kurum çalışanlarının örgütsel özdeşleşme seviyesini üst düzeye çıkarmak için çalışanların fikirlerini ve eleştirilerini dinlemek gerekmektedir. Sökmen & Bıyık, (2016) tarafından örgütsel bağlılığın artması durumunda örgütsel özdeşleşmenin de artacağı söylenmektedir. Inoue vd., (2021) göre ise örgütsel özdeşleşme çalışanın kendini örgütsel bir sınıfa ait olduğunu hissetmesi ile başlamaktadır. Çalışanların önceden yapmış oldukları hatalarını affetmek, örgütsel karar alma süreçlerinde bireyleri dâhil etmek ve onları bilgilendirmek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmaktadır. Alanyazında örgütsel özdeşleşmenin bazı liderlik

yönelimlerinden etkilendiğine dair bazı araştırmalara rastlanmıştır. Aksoy Kürü'ye (2021) ve Epitropaki ve Martin'e (2005) göre dönüşümcü ve etkileşimci gibi bazı liderlik türleri örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Cicero ve Pierro'ya (2007) ise karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemiştir. Araştırmacılara göre çalışmanın sonuçları, karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) ise konuyu etik liderlik perspektifinden incelemiştir. Araştırmacılara göre etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin anlamlı olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin bir diğer nedeni de psikolojik sözleşmedir (Psychological Contract). Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi bazı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşmeler çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu rol oynamaktadır (Arain ve diğerleri, 2017; Conway ve diğerleri, 2011; Erdal-Akyüz, 2014; Lu ve diğerleri, 2016). Psikolojik sözleşmeler işveren ve iş gören arasında ele alınan resmi iş sözleşmelerindeki eksiklikleri gidermektedir. Ayrıca taraflar arasında oluşan beklentilere cevap vermektedir (Çöllü & Barutçu, 2021). Erdal-Akyüz'e (2014) göre psikolojik sözleşme iş görene, kurum içinde bir kontrol duygusu vermektedir. Eşitti (2018) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlığı, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve iş performansını artırdığı ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanları stratejik hedeflere ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yönlendirir (Demirer, 2019; Bostancı, 2019). Psikolojik sözleşmeler daha çok çalışanların performansını geliştirmek için kullanılmaktadır (Özdaşlı & Çelikkol, 2012). Bostancı (2019) öğretmenlerle yaptığı araştırmasında psikolojik sözleşmenin çalışanların iş doyumunu pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Örgütler çalışanların beklentilerini karşıladığı sürece çalışanlarda örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için çaba gösterecektir (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Benzer şekilde Korkmazzyürek'e göre (2020) psikolojik sözleşme iş görenin sadakat ve bağlılığını derinden etkilemektedir. Psikolojik sözleşmeler olumlu sonuçlandığında çalışanlara eğitim, güvenlik,

cazip görevler, esnek çalışma saatleri gibi avantajlar sunmaktadır (Demirer, 2019; Lu ve diğerleri, 2016). Yıldırım'a (2020) göre psikolojik sözleşme olumlu sonuçlandığında örgüt, çalışan ve işveren açısından önemli sorunlara alternatif çok yönlü çözümler sunmaktadır. Esmer, (2017) araştırmasında psikolojik sözleşmenin nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağladığını ve onların başarısını arttırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde psikolojik sözleşme çalışan ile işveren arasındaki iletişimi güçlendirmektedir (Erdal-Akyüz, 2014). Bazı araştırmalarda ise psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Karcioğlu & Türker, 2010). Çalışan ile işveren arasındaki güvensizliği azaltmaktadır (Erdal-Akyüz, 2014). Büyükyılmaz ve Çakmak, (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları ise psikolojik sözleşmelerin çalışanların daha fazla çalışmasıyla ve daha fazla tatmin yaşaması ile sonuçlandığını göstermektedir.

Alan yazında psikolojik sözleşmeye neden olan bazı bireysel ve örgütsel etmenlerden bahsedilmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerinden etkilenmektedir. Demirer'e (2019) göre psikolojik sözleşme kişisel eğilimlerden, bireysel farklılıklardan ve önceki tecrübelerden etkilenmektedir. Ayrıca genç çalışanların kariyerleri ile ilgili beklentileri psikolojik sözleşme algılarını etkilemektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşması için iş gören ve işverende özgürlük alanı olması gerekmektedir (Karcioğlu & Türker 2010). Okay (2019) ise psikolojik sözleşmenin oluşmasında iş gören ve işveren arasında verilen sözlerin önemli bir yer tuttuğuna işaret etmektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşmasında bir diğer unsur ise çalışanların zihinsel şemalarıdır. Zihinsel şemalar bireylerin doğuştan itibaren oluşturdukları algı temelidir. Çalışanın örgütte işe başlamadan önce, yazılı basından, aile üyelerinden veya arkadaşlarından edindiği bilgiler psikolojik sözleşmesini etkilemektedir (Akbaba, 2018; Akt. Güler & Cinnioğlu, 2020). Örgüt kültürü gibi örgütsel faktörler çalışanların psikolojik sözleşme algılarını etkilemektedir. Örgütsel güven, psikolojik sözleşmenin oluşumunu pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Korkmazyürek, 2020).

Erdal-Akyüz, göre (2014) güçlü bir psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için örgütte kariyer gelişimine imkân tanımak, maddi açıdan ödüller sağlamak, kişisel destek vermek ve özel hayata saygı göstermek gibi faktörlere ihtiyaç vardır. Yazılı sözleşmeler her ne kadar kapsamlı olsa da örgüte dair bazı konuları kapsamaması güçtür (Bostancı, 2019). Demirer, (2019) göre ise örgütte bazı maddeler iş sözleşmesine yazılmadığında psikolojik sözleşmeye başvurulmaktadır. Psikolojik sözleşmeler böylece örgüt içindeki güvensizliğin azaltılması işlevi görmektedir. Ayrıca örgütte taraflar arasındaki bilgi alışverişi, iş gören ve işveren arasındaki hak ve güç dengesi psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkilemektedir (Korkmazyürek, 2020).

Alanyazında vizyoner, dönüşümcü, paternalist vb. farklı liderlik türlerinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Koçak ve Burgaz (2017) eğitim örgütlerinde güçlendirici liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonunda güçlendirici liderliğin alt boyutları ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Güler ve Cinnioğlu, (2020) otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarında çalışanların psikolojik sözleşme ve otantik liderlik algılarının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otantik liderliğin psikolojik sözleşme seviyesini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Elden (2020) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmasında dağıtımçı liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisini incelemiştir. Dağıtımçı liderlik görevlerin üyeler arasında dağıtıldığı ve liderliğin tek elde toplanmasına karşı duran bir yaklaşımdır. Araştırma sonuçlarına göre dağıtımçı liderlik ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Gerçek (2018a) Babacan liderlik olarak da adlandırılan paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında babacan liderlik davranışları ile psikolojik sözleşme algıları ilişkilidir. Peker (2013) otel çalışanlarının katıldığı araştırmada çalışanlar liderlerini genellikle otokratik yapıda tanımlamıştır. Liderlik ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Araştırmacıya göre otokratik liderlik yapısı psikolojik sözleşme düzeyini düşürmüştür. Otokratik liderlik tutumu çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmıştır. Çelik

(1997) vizyoner liderlerin kurumlarında yeni bir bakış açısını oluşturduklarını bunu da baskı ve emir ile yapamayacaklarını ifade etmektedir. Vizyoner liderlerin ihtiyaç duyduğu, coşku ve bağlılık oluşturdukları ikna yöntemi ise psikolojik sözleşmelerdir. Doğan vd., (2017) göre örgütlerde etik liderlere duyulan ihtiyaç artmıştır. Etik liderler örgütlerde etik bir iklim oluşturarak tarafların yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamaktadır. Araştırma sonucunda etik liderliğin ahlak ve adalet boyutu psikolojik sözleşme ihlallerini engellediği bulunmuştur. Esmer ve Özdaşlı'ya (2018) göre örgütlerde etik liderlerin var olması çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini ve örgüt yararına gönüllü faaliyetlerde bulunmalarını sağlamıştır. Aksoy Kürü ve Köksal'a (2021) göre etik liderlik algısı psikolojik sözleşmeyi pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemiştir. Epitropaki (2013), etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşmeye dolaylı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir (Güler & Cinnioğlu, 2020). Çelik (2022) dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme konularını nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yoluyla araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Lam (2020) dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında örgütsel özdeşleşmenin ve kişiler arası güvenin aracı role sahip olduğunu belirlemiştir. Bir başka araştırmada ise yönetici görüşlerine göre psikolojik sözleşmenin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit etmiştir (Gerçek, 2018).

Alanyazın taramalarında liderliğin psikolojik sözleşme ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar görülmüştür (Aksoy Kürü & Köksal, 2021; Caldwell & Hasan, 2016; Çelik, 1997; Çelik, 2022; Demirkasımoğlu, 2012; Doğan ve diğerleri, 2017; Elden, 2020; Esmer, 2017; Esmer & Özdaşlı, 2018; Epitropaki, 2013; El-Zayaty, 2018; Güler & Cinnioğlu, 2020; Gerçek, 2018; Kayani ve diğerleri, 2021; Kodi, 2022; Koçak & Burgaz, 2017; Okay, 2019; Oorschot ve diğerleri, 2021; Peker, 2013). Bununla birlikte liderliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisine odaklanan çalışmalara da rastlanmıştır (Aksoy Kürü, 2021; Cicero & Pierro, 2007; Çakıroğlu & Öztürk-Başpınar, 2021; De Cremer & Van Knippenberg 2005;

Epitropaki, 2003; Epitropaki ve Martin, 2005; İşcan, 2006; Mıhçı, 2019; Mıhçı & Uzun, 2020; Mumcu, 2022; Özkan, 2019; Türkmenoğlu ve diğerleri, 2021; Uzun, 2018; Zeynel ve Kirel, 2021). Ayrıca alan yazında psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme ilişkisine odaklanan çalışmalarda bulunmuştur (Arain ve diğerleri, 2017; Çöllü & Barutçu, 2021; Elsouk ve diğerleri, 2021; Envergil, 2018; Eşitti, 2018; Erdal-Akyüz, 2014; Epitropaki, 2003; Karcıoğlu & Türker, 2010; Koyuncu & Büyükyılmaz, 2020;). Ancak eğitim örgütlerinde öğretmenlerin özdeşleşmeleri üzerine psikolojik sözleşme ve okul müdürlerinin liderlik yönelimini birlikte ele alan çalışmaya rastlanmamıştır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı Adana ili Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkileri anlamak ve açıklamaktır. Araştırmanın bir diğer amacı ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenlerinin, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimine ilişkin görüşleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığının saptanmasıdır. 21. yüzyılda meydana gelen teknolojik, sosyolojik ve ekonomik değişimler okul yöneticilerinde ve eğitimcilerde bazı farklılıklara neden olmuştur. Türkiye’de eğitim örgütlerinde örgütsel özdeşleşmeye ilişkin alanyazında hem yurtiçinde hem de yurt dışında psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi kavramlarının birlikte incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, ortaokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma ile alanyazındaki ilgili boşluğun giderilmesi umulmaktadır. Bu araştırmanın, okul yöneticilerinin yönelimlerini dikkate alarak, öğretmen özdeşleşmesini ortaya çıkarması beklenmektedir. Ayrıca değişen yönetsel yönelimler ile okullarda yeni anlayış ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre yürütülen bu araştırmanın eğitim yönetimi araştırmacılarına faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın farklı illerdeki farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulanabilir olduğu kıymetlendirilmektedir. Ayrıca bu

araştırmanın eğitim araştırmacılarına yön göstereceği ve eğitim yönetimi alanındaki yeni araştırmaları teşvik edebileceği umulmaktadır. Örgütsel özdeşleşme tanımlarında yer alan öğretmeninin kurumu ile aynı kader birliğine sahip olma durumu örgütsel davranış ve tutumlara olumlu katkılar sunabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin liderlik yönelimi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini sağlayan durumların ortaya çıkarılması ile öğretmenlerin okullarla özdeşleşememe durumunun ortadan kaldırılması mümkün olacaktır. Tüm bu değişkenler arasındaki durumların tespit edilmesi ise okullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasındaki insani ilişkilerin gelişmesine, öğretmenlerin kurumları ile verimliliğe dayalı ilişkilerin oluşturulmasına, öğretmenlerin kurumlarına karşı desteğinin artmasına, sürdürülebilir bir okul ortamının oluşmasına, okullardaki etkililiğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sunması beklenmektedir.

### **Araştırma Problemi**

Okul müdürlerinin liderlik yönelimi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracı rolü bulunmakta mıdır?

### **Alt Problemler**

Kamu okullarında görev yapan;

1. Okul müdürlerinin liderlik yönelimine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?
2. Okul müdürlerinin liderlik yönelimine ilişkin öğretmen görüşleri;
  - a. Yaşa,
  - b. Cinsiyete,
  - c. Kıdeme (Toplam Çalışma Süresi),
  - d. Eğitim durumuna,



- e. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik görüşleri nedir?
  4. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik görüşleri;
    - a. Yaşa,
    - b. Cinsiyete,
    - c. Kıdeme (Toplam Çalışma Süresi),
    - d. Eğitim durumuna,
    - e. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
  5. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye yönelik görüşleri nedir?
  6. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye yönelik görüşleri;
    - a. Yaşa,
    - b. Cinsiyete,
    - c. Kıdeme (Toplam Çalışma Süresi),
    - d. Eğitim durumuna,
    - e. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
  7. Okul müdürlerinin liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
  8. Okul müdürlerinin liderlik yönelimi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracı rolü bulunmakta mıdır?

## **Sayıtlar**

Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin incelendiği bu araştırmada katılımcıların araştırmının ölçme araçlarına tarafsız, içten ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde yanıt verecekleri varsayılmıştır. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları kurum ve çalışma arkadaşları ile araştırma konularında görüşlerinin oluşmasına yetecek kadar çalıştıkları varsayılmıştır.

## **Sınırlılıklar**

Bu çalışmada 2022-2023 yılında Adana ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurulacaktır. Çalışma Adana ilinin Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi hakkındaki görüşleri ile sınırlıdır. Bu çalışma örneklem gruptaki öğretmen ve hazırlanan veri toplama araçları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, yalnızca gündüzlü ve zorunlu eğitim veren kamuya ait ortaokullar ile sınırlandırılmış, özel ortaokullar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

## **Tanımlar**

1. Liderlik Yönelimi: Dört liderlik paradigmasını dört örgüt paradigmasını kullanarak açıklayan düşüncedir (Bolman & Deal, 2003). Liderlik yönelimi yaklaşımı yapı, insan kaynağı, politika ve sembolik olmak üzere dört boyutludur. Bolman ve Deal (1991b) etkili liderlerin bu boyutları nasıl kullandıklarını, çoklu yönelimlerin liderliğe nasıl bir etkisinin olduğunu araştırmıştır.
2. Psikolojik Sözleşme: Çalışanlar ve yöneticiler arasında işleyen yazılı olmayan beklentilerdir (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmeler, birey ve örgüt arasında karşılıklı bir yükümlülüğe ilişkin bireysel inançlardır (Rousseau, 1989).
3. Örgütsel Özdeşleşme: Çalışanın kendisini belirli bir kuruma üyelik açısından tanımladığı özel bir sosyal özdeşleşme biçimidir. Örgütsel özdeşleşme, bir örgütle

hissedilen birlik ve örgütün başarılarının ve başarısızlıklarının kişinin kendisinininki gibi deneyimlenmesi olarak tanımlanır (Mael & Ashforth, 1989).

4. Ortaokul: Adana ilinin belirlenen dört ilçesinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı normal ve imam hatip ortaokuludur.
5. Öğretmen: Adana ilinin belirlenen dört ilçesinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı normal ve imam hatip ortaokullarında görevli öğretmenlerdir.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramının kuramsal temeline ve ilgili çalışmalara yer verilmektedir. Ardından liderlik yönelimi konusundaki kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalar sunulmaktadır. Son olarak psikolojik sözleşme kavramının kuramsal temeli ve ilgili araştırmalar açıklanmaktadır.

#### Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel davranış biliminde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi klasik konular yerini psikoloji ve sosyoloji temelli örgütsel kimlik, örgütsel imaj, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme gibi konulara bırakmıştır. Bugün araştırmacılar örgütlerde sevmeye, sadakat ve ayrılma niyeti gibi duyguların ötesine geçerek; özdeşleşme gibi psikolojik ilişkinin önemine odaklanmışlardır (Polat, 2009). Örgütsel özdeşleşme kavramı, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, iş performansı ve iş tatmini gibi bazı kavramlara göre daha az çalışılmıştır (Türkmenoğlu ve diğerleri, 2021). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine yarar sağlayabilmeleri için önemli bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme pozitif tutum ve davranışın temeli olan en önemli kavramlardan biridir (Edward, 2005). Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, kuramsal yapısına, alt boyutlarına, demografik değişkenlerle ilişkisine ve kavramla ilgili yurtiçinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### *Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı*

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili alanyazında çok sayıda ve çeşitli tanımlamalar vardır. 21. yüzyılda örgütlerin en temel problemlerinden biri örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının uyumlaştırılmasıdır. Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütü kendisi ile aynı ve bir görmesidir (Polat, 2009). Edward'a (2005) göre örgütsel özdeşleşme örgüt ile çalışan arasındaki ilişki ağlarını yansıtan kilit bir psikolojik durumdur (Mumcu 2022). Dutton'a (1994) göre çalışanlar örgütü tanımlarken kullandıkları betimleyici özellikleri kendileri için de

kullandıklarında örgütsel özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ona göre örgütsel özdeşleşme bir psikolojik bağlanma biçimidir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanın benliğinin örgüte bağlı olma derecesidir (Karabey & İşcan 2007). Zeynel ve Kirel'e (2021) göre örgütsel özdeşleşme beklenen örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayan tutumlardan biridir. Örgütsel özdeşleşme çalışan ile örgüt arasında güçlü bir bağın oluşmasıdır. Örgütsel özdeşleşme personelin sosyal kimliğinin bir parçasıdır. Özdeşleşme çalışanların kendilerini örgütteki sosyal unsurlara bağladığı aktif bir süreçtir (Mumcu, 2022). Örgütsel özdeşleşme çalışanın kendini tanımlarken kullandığı ifadeleri aynı zamanda örgütünü tanımlarken de kullanmasıdır. Diğer bir deyişle; kendisini tanımlarken kullandığı kavramlar ile örgütü tanımlarken kullandığı kavramların aynı olması halidir (Polat, 2009).

Alan yazında örgütsel özdeşleşme kavramı; "örgütle özdeşleşme, örgütsel özdeşleşme, örgütle özdeşim, örgütsel özdeşim" şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Özdeşleşmeyi, ilk olarak Freud'un (1922) bireyler arası duygusal bağ kurma olarak; ardından Lasswell'in (1965) milliyetçilik gibi kitle özdeşleşmesi şeklinde tanımladığı ifade edilmektedir (Ashforth ve diğerleri, 2008). Bireyin kendi hedefleri ile örgütsel amaçları örtüştüğünde birey kendisini örgüte ait hissetmektedir. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar'a (2021) göre sosyal özdeşleşme çalışanların kendisini örgütün sembolik üyesi olarak algılaması ile ortaya çıkmaktadır. Hall vd., (1970) örgütsel özdeşleşmeyi "örgütün ve bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği süreç" olarak tanımlar. Örgütsel özdeşleşme için bireyin gruptaki diğer çalışanlar ile özdeşleşmesine gerek görülmemektedir. Burada önemli kriter bireyin kendisini o örgütün üyesi olarak görmesidir (Polat, 2009). Bu noktada bireysel özellikler ile örgütsel özellikler örtüştüğünde örgütsel özdeşleşme yükselmektedir.

Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin farklı bir biçimi olarak açıklanmaktadır. Mael ve Ashforth'a (1989) göre örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini belirli bir örgüte üyelik açısından tanımladığı özel bir sosyal özdeşleşme biçimidir. Bir grupta özdeşleşme, bir kişiyle özdeşleşmeye ya da kişinin kendisini kısmen bir anne-baba, doktor-hasta vb.

açısından tanımlaması ilişkisine benzemektedir. Bireyler kendilerini ve başkalarını örgütsel üyelik, cinsiyet, çalışma grubu, bölüm, sendika, yaş grubu ve öğle yemeği grubu gibi çeşitli alt sosyal gruplara ayırmaya meyillidir. Sınıflandırma, insanların sosyal çevreyi düzenlemelerini, kendilerini ve başkalarını onun içinde konumlandırmalarını sağlamaktadır. Sosyal özdeşleşme ise bir grup sınıflandırmasına ait olma algısıdır. Sosyal özdeşleşme yoluyla, kendini grubun kaderiyle psikolojik olarak ortak bir payda olarak algılar. Sosyal özdeşleşme, grup kimliği kavramından türemiş gibi görünmektedir (Mael & Ashforth, 1989).

Polat (2009) örgütsel özdeşleşmenin yalnız bilişsel veya hem bilişsel hem de davranışsal olduğuna dair tartışmaların sürdüğünü ifade etmiştir. Örgütsel özdeşleşme, bir örgütün başarılarının ve başarısızlıklarının kişinin kendisinininki gibi deneyimlenmesi olarak tanımlanır. Tanımlama, açıkça operasyonel hale getirilmediği için Ashforth ve Mael, 1989 tarafından da sorunlu görülmektedir. Araştırmacılar sosyal kimlik teorisine dayalı olarak örgütsel özdeşleşmenin yeniden kavramsallaştırılmasını önermiştir. Sorunun çoğu, kavramın tutarsız tanımından kaynaklandığı, özdeşleşmenin genel yapısının açıklığa kavuşturulmadığı, örgütsel bağlılık kavramına aşılandığı, böylece anlamın bulanıklaştığı ifade edilmiştir (Mael, 1988).

Örgütsel özdeşleşme yabancı dilde “organizational identity” ya da “organizational identification” şeklinde yer almaktadır. Türk Dil Kurumuna (TDK) (2018) göre özdeşleşme “bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılma süreci”dir. Tolman’a (1943) göre kişi örgütü ile özdeşleştiğinde, grupla bir olma eğiliminde olur. Grubun kaderi, onun kaderidir. Grubun hedefleri onun hedefleri haline gelir. Başarıları ve başarısızlıkları onun prestiji olur. En uç durumda, böyle bir grubun devam eden yaşamı ve ölümsüzlüğü, kendi kişisel yaşamı ve ölümsüzlüğü ile eşdeğer olarak hissedilir (Mael, 1988).

Örgütsel özdeşleşme kavramı son dönemde gelişmeye başlamış ve çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bir kişinin odak bir bireyin davranışını kopyalamaya ve onun karakter özelliklerini üstlenmeye çalışmasına klasik özdeşleşme denir (Mael, 1988). Mael’e (1988)

göre özdeşleşme kavramı siyasi parti üyeliği, spor fanatıklığı, tüketici marka sadakati, etnosentrizm ve yer özdeşleşmesi gibi sosyal bilimcilerin ilgisini çeken çok çeşitli kavramlara uygulanabilir. Bilgin (1995) özdeşleşmeyi bireyin davranışları özel olarak koşullanmadan taklit ederek örnek alması şeklinde tanımlamıştır (Polat, 2009). Örgütsel özdeşleşme kişinin örgüte karşı duyduğu ilgi neticesinde davranışlarında ve tutumlarında göstermiş olduğu etkileşim düzeyi olarak tanımlanmıştır (Özkan, 2019). Türkmenoğlu vd., (2021) örgütsel özdeşleşmeyi çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlama derecesi şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca ortak noktalarımız, ortak yeteneklerimiz ve ortak beğenilerimiz olduğunda çevremizdeki kişiler ile daha fazla iş birliği yaptığımızı ve özdeşleştiğimizi belirtmiştir. Patchen (1970) örgütsel özdeşleşmeyi; (a) paylaşılan özellikler, ilgi alanları ve hedefler açısından diğer kurum üyeleriyle algılanan benzerlik, (b) örgütü destekleme ve savunma istekliliği olarak tanımlanan sadakat, (c) bireyin örgüte ait olma duygularını deneyimlediği bir dayanışma duygusu, şeklinde açıklamıştır (Mael, 1988). Aksoy Kürü'ye (2021) göre örgütsel özdeşleşme bireyin kurumuna kalben bağlılığını ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacı çalışanın sadece duygusal olarak değil aynı zamanda bilişsel ve davranışsal olarak da adanma halinde olması gerektiğini ileri sürmektedir. Çalışan örgütte yaşanan başarı ve başarısızlıkları tıpkı bireysel başarısı ya da başarısızlığı gibi yoğun bir şekilde içselleştirmesi gerektiğini savunmaktadır (Aksoy Kürü, 2021).

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşme eş tutarken, diğerleri örgütsel özdeşleşmeyi bağlılığın bir yönü olarak görmektedir (Mael & Ashforth, 1992). Genellikle özdeşleşme ile eşanlamlı olarak ele alınan (Hall ve diğerleri, 1970) çok yönlü bir yapı olan örgütsel bağlılık ölçüleri Mael, (1988) tarafından gözden geçirilmiş ve örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeyi farklı kavramlar olduğu belirlenmiştir. Mael (1988) çalışan, kurum ve psikoloji öğrencileri üzerinde yaptığı 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçüsünü oluşturduğu ve bunu 15 maddelik örgütsel bağlılık anketini doğrulayıcı analize tabi tuttuğu çalışmasında özdeşleşme ve bağlılık yapısının gerçekten de farklılaştığını belirtmiştir.

Özdeşleşme ve içselleştirme yakından ilişkilidir. Özdeşleşme, sosyal sınıflandırmalar açısından benliğe atıfta bulunurken, içselleştirme, değerlerin ve varsayımların rehber ilkeler olarak benliğe dâhil edilmesini ifade eder. Bir kişi kendini çalıştığı kuruluş açısından tanımlayabilir, ancak kuruluşun hâkim değerlerine katılmayabilir. Ya da bir kişi kuruluş ile benzer değerlere sahip olabilir ancak yine de kuruluşa aidiyet hissetmeyebilir (Mael & Ashforth, 1992). Ayrıca, özdeşleşme kuruluşa özgü olmakla birlikte, içselleştirme kuruluşa özgü olmayabilir. Örgütün değerleri ve amaçları, bir üyenin o örgütle ortak bir kaderi algılamadan bağlılık ve içselleştirme açısından yüksek puan alabilmesi için diğer örgütler tarafından paylaşılabilir. Ancak, üye örgütle özdeşleşirse, örgütten ayrılması durumunda mutlaka bir miktar ruhsal kayıp yaşayacaktır (Mael & Ashforth, 1992). İçselleştirme, diğerlerinden gelen girdilerin kişinin benzersiz kimliğine entegrasyonu iken, özdeşleşme, kişinin benzersiz doğasının bir başkasının lehine bastırılmasıdır. Son olarak, örgütsel değerlerin ve amaçların içselleştirilmesi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki fark, kavramsal bir ayırmadan çok daha fazlasıdır (Mael, 1988).

### ***Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri***

Araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temellerini incelerken sosyal kimlik kuramının örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Sosyal kimlik kuramı, örgütsel özdeşleşme kavramında yaşanan anlamsız karmaşıklıkları gidermekte ve örgütsel davranış alanına faydalı çözümler sunmaktadır (Mael & Ashforth, 1989). İlk olarak Henry Taifel ve John Turner tarafından ortaya atılan sosyal kimlik kuramı sosyal-psikolojik bir perspektif sunmaktadır. Araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik kuramından kök aldığını ifade etmektedir (Aksoy Kürü, 2021; Polat, 2009). Özkan (2019) çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin bir gruba ait olduğunu hissetmesi sonucunda bireyin benlik kavramının örgütün genel karakteri ile benzerlik gösterdiği sosyal kimlik kuramının özel bir şekli olarak belirtilmiştir.



Bireyin kimlik sorunu ve kendini bilme sorunu eski çağlardan beri Eflatun, Aristoteles, Sokrates gibi filozofların cevap aradığı bir sorun olarak görülmüştür. Kişisel kimlik bireyi toplumun diğer üyelerinden ayıran beceri, davranış veya kişisel özelliklerdir. Ancak bireylerin aynı zamanda içinde yaşadığı grubun değerleri ile oluşan sosyal kimlikleri de vardır. Her insanın, uygun koşullar altında sosyal çevre ve sosyal davranış arasında aracılık eden varsayımsal bir bilişsel yapı olarak tanımlanan bir benlik kavramı vardır. Sosyal kimlik ve grup kimliği, Henri Tajfel (1978, 1982) ve ortakları, özellikle John Turner (1982, 1984) tarafından “sosyal özdeşleşme” başlığı altında öncülük edilmiştir (Mael, 1988).

Sosyal kimlik ilk kez Tajfel ve Turner’ın (1978) çalışmasında sosyal kimlik kuramı ile ortaya atılmış bir kavramdır. Sosyal kimlik bireyi sadece o grup üyesi olarak betimlemek değil; aynı zamanda bireyin o grup gibi düşünmesi ve hareket etmesidir. Avanzi vd., (2023) göre örgütsel özdeşleşme, belirli bir örgütsel bağlamda 'Ben kimim' veya 'Biz kimiz' sorusuna yanıt verir. Sosyal kimlik teorisinin bir sonucu insanların davranışlarıyla ilgilidir. Özellikle insanlar, aynı sosyal grubun üyesi olarak algıladıkları kişilere (iç grup üyelerine), grup dışındaki kişilere göre daha olumlu davranma eğilimindedirler. Bu, dış grup üyelerinin fikirlerinden ziyade iç grup üyelerinin fikirlerini ödüllendirme, değer verme ve onlara karşı daha sabırlı olma eğilimi olarak ortaya çıkar. Aynı zamanda dış grup üyelerine yönelik kızgınlığı ve ayrımcılığı da artırabilir. Örneğin bireyler, dış grupların davranışlarını olumsuz ve daha az güvenilir olarak görme eğilimindedirler (Ma ve diğerleri, 2022).

Tajfel’e (1978) göre sosyal kimlik bireyin sosyal bağlamında ortaya çıkan ve bir gruba ilişkin duygusal ve değer temelli bireye ait bir parçadır. Turner vd., (1979) sosyal kimliğin grup davranışını mümkün kılan bilişsel mekanizma olduğunu iddia etmiştir (Mael & Ashforth, 1989). Sosyal kimlik teorisi ve özdeşleşmeyle ilgili literatür, bireylerin çoğu zaman çoklu, gevşek bir şekilde birbirine bağlı kimlikleri koruduğunu öne sürmektedir (Mael & Ashforth, 1992). Sosyal kimlik teorisine göre insanlar kendilerini cinsiyet, yaş, dini eğilim gibi çeşitli sosyal sınıflara ayırmaya eğilimlidir. Sosyal sınıflandırma sosyal çevreye hizmet etmekte ya da bireylerin sosyal çevrede kendilerini tanımlamada yardımcı olmaktadır (Mael

& Ashforth, 1989). Mesela 'kadın' kategorisi 'erkek' kategorisiyle ilişkili olarak anlamlı hale gelmektedir. Bu tür bir sınıflandırma süreci, bireylere kendilerini ve başkalarını tanımlamanın sistematik bir yolunu sağlamakta ve bu da onların belirli bir grup kategorisine yönelik sosyal kimliklerini (yani ait olma algısını) oluşturmaktadır. Kurum içerisinde çalışanlar farklı düzeylerde veya özdeşleşme odaklarına (çalışma grupları, liderler, iş arkadaşları gibi) sahip olabilmektedir (Loi ve diğerleri, 2014).

Sosyal özdeşleşme, tanımlanmış bir grup insanla birlik duygusudur (Mael, 1988). Sosyal özdeşleşme, Tolman'ın (1943) grup özdeşleşmesi dediği şeyle eş anlamlıdır. Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendilerini kısmen belirgin grup üyeliği açısından tanımlarlar. Turner vd., (1979) psikolojik grubu “aynı sosyal kimliği paylaşan veya kendilerini aynı sosyal kategori üyeliği açısından tanımlayan insanlar topluluğu” olarak tanımlamıştır (Mael & Ashforth, 1989). Bu anlamda grup, kendilerini aynı sosyal kategorinin üyesi olarak hisseden, kendilerinin bu ortak tanımına bazı duygusal katılımları paylaşan ve üyeliklerinin değerlendirilmesi konusunda bir noktaya kadar fikir birliği elde eden bireylerin bir koleksiyonu olarak kavramsallaştırılabilir (Tajfel & Turner, 1978). Bu anlamda örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir durumunu temsil etmektedir. Sosyal kimlik yaklaşımına göre çalışanlar kendilerini belirli bir örgütün üyeleri olarak sınıflandırdıklarında, örgütün değer ve amaçlarını kendilerininmiş gibi benimsemiş ve kendilerini örgütün diğer üyeleriyle değiştirilebilir görme eğiliminde olmaktadır. Dolayısıyla, bu üyeliğin belirli bir bağlamda psikolojik olarak anlamlı olması durumunda, daha fazla katılım, iş birliği ve ekstra rol davranışları açısından kuruluşlarına karşı kayırmacılık gösterdiği düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanlar ile örgütleri arasındaki bağı yansıttığından, kurumlarındaki birçok önemli davranışı açıklama kapasitesine sahiptir (Avanzi ve diğerleri, 2023).

Bir grupla özdeşleşen kişilerin grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kendilerine atfetmeleri gibi, iyi ya da kötü ortak özellikler de benliğe atfedilir (Mael, 1988). Grup kimliği, güçlü liderlik, karşılıklı bağımlılık, etkileşim veya uyum olmadığında bile ortaya çıkma eğilimindedir. Özdeşleşme, ayırt edici, prestijli ve diğer gruplarla rekabet halinde olan

gruplarla ilişkilidir, ancak bir gruba rastgele atama yoluyla bile desteklenebilir (Mael & Ashforth, 1989).

Godfroid ve Labie, (2023) göre ise özdeşleşme üç açıdan incelenebilecek bir süreçtir. Araştırmacılara göre büyük ölçüde kullanılan ilk perspektif, Tajfel (1974) ve Tajfel ve Turner'ın (1985) çalışmalarında ilk kez ifade ettiği sosyal kimlik teorisidir. Bu teori, insanların kendilerini ve diğerlerini sosyal kategorilere ve demografik gruplara (cinsiyet, ırk, yaş, dini inanç, kurum üyeliği vb. göre) göre sınıflandırdığını ve onların "kendilerini sosyal çevrede konumlandırmasına veya tanımlamasına" izin verdiğini varsaymaktadır. Dolayısıyla özdeşleşme, sosyal kimliğin bir alt kategorisi olarak ortaya çıkmakta; burada grup bu durumda örgüt olarak tanımlanmaktadır (Godfroid & Labie, 2023).

İkinci bir bakış açısı ise Schneider'in 1987'de ortaya attığı çekim-seçim-yıpratma (ÇSY) (attraction–selection–attrition) modeline dayanmaktadır. Bireyin değerlere dayalı bir özdeşleşme algısı söz konusudur. Değer temelli özdeşleşme kavramı bireylerin değerlerine dayalı bir örgütsel bütünlük algısıdır. ÇSY modeli özellikle örgütsel özdeşleşme sürecini anlamak için tasarlanmasa da yine de oldukça faydalıdır. Çünkü bu modelin çekici tarafı, insanların kendileriyle aynı kişisel özellikleri, değerleri ve inançları sergilediğini düşündükleri kuruluşlara ilgi duyduklarını öne sürmektedir. Bu çekim süreci örgütsel özdeşleşme süreciyle çok yakından ilişkili görünmektedir. ÇSY modeli aynı zamanda örgütlerin kendileriyle aynı değerleri paylaştığını düşündükleri kişileri işe alma eğiliminde olduklarını ve uymayan bireylerin örgütten ayrılma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Sonuçta bir örgütteki çalışan havuzunun nispeten homojen olması ve örgütle özdeşleşmiş kişilerden oluşması gerekmektedir (Godfroid & Labie, 2023).

Üçüncü bir bakış açısı, "anlamlandırma" kavramına vurgu yapmaktadır. Örgütsel özdeşleşme sürecini anlamak amacıyla deneyimden anlam çıkarma süreci olarak tanımlanmıştır. Kimlik inşasına dayanır. Özdeşleşme öznel inançlara dayanır. Bir kişinin bir kuruluşla uyumlu olup olmadığının belirlenmesi, muhtemelen kişinin hem kendi değerlerine

hem de kuruluşun değerlerine ilişkin geriye dönük yorumlar içermesini gerektirir (Godfroid & Labie, 2023).

### **Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Örgütsel özdeşleşme iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar durumsal ve derinleşmiş olarak ifade edilmektedir. Rousseau (1998) özdeşleşmeyi durumsal ve derinleşmiş olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Durumsal özdeşleşme düşük düzeyde özdeşleşmeyi, derinleşmiş özdeşleşme ise üst seviyede özdeşleşmeyi tanımlamaktadır. Ancak derin düzeyde özdeşleşme değişim ortamlarında direnç düzeyini arttırdığından her zaman başarıyı getirmemektedir. Bu durumda örgütler tarafından farklı düzeyde özdeşleşmiş bireyler arzu edilmektedir.

Grup ve birey düzeyinde özdeşleşmenin rolü ve bunların karşılıklı ilişkileri önceki araştırmalarda geniş çapta ihmal edilmiştir (Avanzi ve diğerleri, 2023). Bir grup içindeki çalışanların ne kadarının aynı kimlik düzeyini paylaştığını ölçmek için verinin çok düzeyli yapısını dikkate almak gerekmektedir (Avanzi ve diğerleri, 2023). Avanzi vd., (2023) tarafından örgütsel özdeşleşmenin hem bireysel hem de grup düzeyleri test edilmiştir. Bireysel düzeyde, örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ancak bu ilişkinin aynı grup içindeki çalışanların bu özdeşleşmeyi ne kadar paylaştığına da bağlı olduğu varsayılmıştır. Avanzi vd., (2023) bireysel ve grup özdeşleşme düzeyleri arasında ayırım yapmaktadır. Örneğin bir çalışanın kendini bir grupla özdeşleştirme derecesi, grup içi üyelerden aldığı desteği ne kadar doğru yorumlayacağını belirlemektedir. Grup özdeşleşmesi, bir grup içindeki grup üyelerinin ortalama bireysel özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu ortalama özdeşleşme ne kadar yüksek olursa, üyeler o kadar çok grup olarak çalışacak ve grup içi işbirlikçi ve destekleyici hareket etme olasılığı artacaktır. Grup ve bireysel düzeydeki özdeşleşmelerin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini varsayılmaktadır. Özellikle çalışanların ortalama grup özdeşleşmesinden sapmaları, bize bu özdeşleşmenin grup düzeyinde fikir birliğinin derecesi hakkında bilgi

sağlamaktadır. Bir çalışma ortamında insanlar grup kimliklerini diğer grup üyeleriyle sosyal etkileşimler yoluyla kurmaktadır. Grup düzeyinde güçlü bir özdeşleşme, daha fazla etkileşim ve güçlü duygusal bağ ile ilişkilidir. Bu tür etkileşimler yoluyla insanlar grup normları ve değerleri hakkında daha fazla farkındalık sahibi olmaktadır. Çalışanlar arasında uyum ve grup özdeşleşmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme varsa, o zaman grup üyelerinin özdeşleşmesini etkileyen ortak bir referans bulunmaktadır. Tam tersine, eğer bir çalışan ortalama grup içi özdeşleşme seviyesinden göreceli olarak daha az özdeşleşmişse, grubun amaçlarını ve normlarını potansiyel bir stres kaynağı olarak algılayabilir veya kendisini faydaları kaybeden bir yabancı olarak görebilir (Avanzi ve diğerleri, 2023).

Alanyazında özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşme dışında işle özdeşleşme, çalışma grubuyla özdeşleşme, örgütün bir özelliği ile özdeşleşme, örgüt dışı unsurlar ile özdeşleşme, kariyer ile özdeşleşme gibi çeşitli türleri bulunmaktadır (Polat, 2009). Van Dick vd., (2006) çalışanların üç seviyede sınıflandıklarını ifade etmiştir. Birinci seviye bireyin kariyeri ile özdeşleşmesini ikinci seviye bireyin çalışma arkadaşları ile özdeşleşmesini ve son seviye ise bireyin örgütü ile özdeşleşmesini açıklamıştır. Kreiner ve Ashforth'a (2004), göre ise bireyler örgütlerin yenilikçilik gibi bir yeteneği ile özdeşleşebilir. Seymen ve Tokgöz, (2013) bireylerin örgütte yer alan çalışma grupları, takımlar, alt takımlar departmanlar ya da iş birimleri ile özdeşleşebileceğini ifade etmiştir.

Alan yazında örgütsel özdeşleşmeye yönelik üç farklı ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Bu ölçekler boyutları açısından incelendiğinde Van Dick ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar bilişsel, davranışsal, duyuşsal ve değerlendirmedir. Cheney ve Tompkins'in (1987) geliştirdiği ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar fiziksel özdeşleşme, bilişsel özdeşleşme ve duygusal özdeşleşmedir. Mael ve Ashforth'un geliştirdiği ölçek ise tek boyuttan oluştuğu görülmüştür (Özkan, 2019).

### ***Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri***

Yapılan deneye dayalı çalışmalarda araştırmacılar daha çok örgütsel özdeşleşmenin etkileri ile ilgilenmekte öncülleri ile pek ilgilenmemektedir (Türkmenoğlu ve

diğerleri, 2021). Özkan (2019) örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş devamlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Polat (2009) örgütsel özdeşleşmenin öncüllerini yakın ilişki kurma ihtiyacı, güven, duygusallık, değerler, iş arama, rol belirsizliği, rol çatışması ve örgütün statüsüne ilişkin algı şeklinde sıralamıştır.

Mael ve Ashforth (1992) yakın ilişkiler kuran personelin örgütsel özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yakın ilişki kurma ile örgütsel özdeşleşme arasında artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Lee (2004) uygun bir şekilde ödüllendirilen personelin örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Ödüllendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır. Üniforma kullanımı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Çalışanların iş içinde ya da iş dışında üniformalı olarak görünmeleri çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkilemiştir. Yapılan araştırmalar örgütsel üniforma kullanımının örgütsel özdeşleşmeyi artı yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme, temel insan ihtiyacı olan belirsizliğin azaltılması ve kendini geliştirme duyguları tarafından motive edilmektedir. Belirsizliği azaltma güdüsü, araştırmacılar tarafından bireylerin tatmin etmek istediği temel insan ihtiyaçlarından biri olarak gösterilmektedir. Bir sosyal kategoriyle özdeşleşerek kişi, nasıl davranacağı ve kendini içinde bulunduğu fiziksel ve sosyal çevreden ne bekleyebileceği konusunda daha emin hale gelmektedir. Öte yandan, kendini geliştirme güdüsü, bireyin sosyal kimliğini olumlu bir şekilde düşünme girişimini ve böylece öz saygısının sonuçta artmasını ifade etmektedir. Özdeşleşme süreci aracılığıyla birey, kendisinin değerli bir kişi olduğu algısını geliştirmeye çalışmaktadır. Bu mantık, insanların neden prestijli veya iyi performans gösteren kuruluşlarla özdeşleşme eğiliminde olduklarını açıklamaktadır (Loi ve diğerleri, 2014)

Zagenczyk ve Powell (2022) çalışanların örgütten aldıkları hizmetin ve örgütün itibarının özdeşleşmenin bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar özdeşleşmenin bazı öncüllerini araştırmıştır. Çalışmalar çoğunlukla çalışanların algılanan

kurumsal destek, adalet veya vaatlerin yerine getirilmesi gibi hizmetlere odaklanmıştır. Ayrıca alan yazında kurumsal imaj veya algılanan dış prestij gibi itibarla ilgili yapılara da rastlanmıştır.

Örgütte ödüllendirme, görevlendirme gibi süreçlerde personel tarafından algılanan örgütsel adalet algısı personelin örgüte ilişkin tutumunu etkilemektedir. Bu çerçevede örgütsel adalet algısı üst düzey personelin örgütsel özdeşleşme düzeyi yükselmektedir (Polat, 2009). Mael ve Ashforth (1992) iş tatminin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Alan yazında örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin öncülü olduğu değerlendirilmektedir. Mael (1988) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasında artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Bullis ve Bach (1989) yaptığı araştırma örgütleri farklı faaliyetlerde temsil etmenin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca göreve yeni başlayan çalışanlara yapılan uyum faaliyetleri de örgütsel özdeşleşmeyi arttırmaktadır.

Epitropaki ve Martin (2005) pozitif ve negatif duygulanımın örgütsel özdeşleşmeye etkisini araştırmıştır. Pozitif duygulanımın enerjik olma, heyecanlı olma ve hevesli olma olduğu, negatif duygulanımın ise kaygı, stres ve kızgınlık olduğu ifade edilmiştir. Buna göre pozitif duygulanımın örgütsel özdeşleşmeye pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı negatif duygulanımın ise örgütsel özdeşleşmeye negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu elde edilmiştir. Epitropaki (2003) psikolojik sözleşmede meydana gelen problemlerin örgütsel özdeşleşmeye etkisini incelemiştir. Araştırma sonunda psikolojik sözleşmede oluşan çatlakların bireylerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini olumsuz ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

İş yaşamında bağımsız hareket edebilme, inisiyatif alabilme, yapılan işle ilgili hesap verme yükümlülüğü ve örgütsel faaliyetler arasında söz sahibi olabilme anlamına gelen iş yaşamında özerklik, örgütsel özdeşleşmenin öncülleri arasında görülmektedir. Yapılan

araştırmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ile iş yaşamında özerklik arasında artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Polat, 2009). Kurumun bireyin hedeflerine ulaşmasına katkılarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Mael & Ashforth, 1992). Gruplar arası rekabet, grup içi bağlılığı ve iş birliğini geliştirmektedir. Bu nedenle grup çıkar çatışması grupla özdeşleşmeyi ve grupla olumlu bağlılığı artırmaktadır (Tajfel & Turner, 1978).

Kariyer gelişimi ve başarı fırsatı gibi bireysel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilediği söylenmektedir. Bireysel ihtiyaçların giderilmesi noktasında örgütlerin göstermiş olduğu hoşgörü örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Polat, 2009).

Örgütün her kademesinde dikey ve yatay iletişim kanalları, çalışanların bilgiye ulaşmasını sağlayarak örgütsel özdeşleşme düzeyini arttırmaktadır. İletişim, belirsizliklerin giderilmesini sağlayarak, çalışanların örgütün var oluş amacını tanımaya fırsat sunmaktadır. Dikey yönlü iletişim çalışanlar arasında ortak bir kültürün oluşmasını ve çalışanların örgütle özdeşleşmesini kuvvetlendirmektedir (Polat, 2009).

Lider, örgütün hedefleri ortaya koymak, örgüte bilgi sağlamak ve çalışanlara emirleriyle yönlendirmek görevleri ile örgütsel özdeşleşmeye etki ettiği değerlendirilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda tekil liderlik yönelimlerinin örgütsel özdeşleşmeye etkilerine yer verilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme kavramını pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkisinin olduğu saptanmıştır (De Cremer & Van Knippenberg, 2005). Bir diğer çalışmada ise karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi araştırılmıştır. Karizmatik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkilediği belirlenmiştir (Cicero & Pierro 2007). Mumcu (2022) liderin rol model olarak sergilediği davranışların çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilediğini belirtmiştir. Aynı çalışmada liderin dürüst, adil, önyargısız, fedakâr ve etik olması çalışanın



örgütü ile özdeşleşmesine katkı yapacağı ifade edilmiştir. Mıhçı ve Uzun (2020) çalışmasında etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki elde etmiştir.

İşcan, (2006) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığını, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre örgütsel özdeşleşmeyi daha fazla arttırdığını vurgulamaktadır. Zeynel ve Kirel'e (2021) göre lider üye etkileşimi çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir. Lider ve örgüt çalışanları arasında oluşan paylaşımlar örgüt çalışanlarının örgüte değer vermesini ve örgütün vizyonunu anlamasını sağlamaktadır. Paylaşım düzeyi arttıkça lider çalışanları ile hedefler düzeyinde amaç birliği oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında güçlü bağlar bu şekilde oluşmaktadır (Zeynel & Kirel 2021). Lider üye etkileşiminin çalışanların mesleki motivasyonlarını yükselteceği değerlendirilmektedir. Mesleki motivasyonu yüksek olan çalışanların ise örgütsel özdeşleşmelerinin artacağından örgütlerinin başarısını arttıracığı öne sürülmektedir. Bunun için lider çalışan arasındaki güven, sadakat, bağlılık ve pozitif yaklaşımın artırılması örgütsel özdeşleşme düzeyini arttıracığına vurgu yapılmaktadır (Zeynel & Kirel, 2021).

Bireylerin sınıflandırılması, grup farklılığı ve prestij, grup dışı belirginlik ve grup oluşturma faktörleri sosyal özdeşleşmeyi etkileyen öncüllerdir. Alanyazında prestij özdeşleşmeyi artıran bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanlar genellikle kendilerini bir kazananla özdeşleştirme eğilimindedir. Özdeşleşme grubun belirginliği ile ilişkili olabilir (Mael & Ashforth, 1989). Örgütün kamu ya da özel kurum olması çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini etkilemektedir. Hall vd., (1970) tarafından yapılan çalışmaya göre özel kurumlarda çalışan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Polat, 2009).

### ***Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları***

Araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin hem birey hem de örgüt için bazı olumlu yanlarının olduğunu ortaya koymaktadır. Mael ve Ashforth'a (1992) göre örgütsel özdeşleşme bireyler arasında iyi ilişkiler gelişmesini sağlamaktadır. Tütün ve Çağlar'a (2008) göre buldukları sektörlerde rekabet üstünlüğü açısından örgütler, örgütsel özdeşleşmenin getirmiş olduğu pozitif etkiden dolayı çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmak istemektedir (Türkmenoğlu ve diğerleri, 2021). Örgütsel özdeşleşmenin faydaları bir değişim halindedir (Mael, 1988). Alan yazında örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini, iş birliği davranışları, verimlilik, yaratıcılık, örgütsel hedeflere yönelim, bireyin örgüte uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, müşteri tatmini, faaliyetlere katılım, başkalarını teşvik, sürekli gelişim çabası, örgüt iklimi, motivasyon ve performans gibi olumlu sayılabilecek ardıllar ile ilişkili olduğu bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti, sağlık şikâyetleri, tükenmişlik, yabancılaşma, çatışma ve değişime direnç, işten kaytarma devamsızlık, çatışma, gibi ters ilişkili ardıllar da tespit edilmiştir.

Alan yazındaki teorik ve deneysel çalışmalarda sık sık örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının karıştırıldığına yer verilmiştir (Özkan, 2019). Örgütsel bağlılık bireyin örgütüne dair tutumlarına odaklanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise bireyin benlik kavramının grup üyeliğine dâhil edilme derecesidir. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılıktan bu yönü ile farklılaşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireyin kendi kaderini örgütün kaderi ile bir tutmak şeklinde nitelendirilirken, örgütsel bağlılığın değiş tokuş ilişkisine dayanan maddi bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Polat, 2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ya da ardılları olarak nitelendirilebilecek olan örgütsel bağlılık ve örgütsel içselleştirme kavramları çoğunlukla teorik ve deneysel çalışmalarda karıştırılmaktadır (Mael & Ashforth, 1989). Örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmenin örgütsel ardılları arasında yer almaktadır. Örgütte özdeşleşmiş çalışanlar örgütlerine bağlılık, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık göstermektedir (Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar, 2021).

Sürekli gelişim çabası, örgütsel özdeşleşmenin ardılları arasında gösterilmektedir. Sürekli gelişim çabası ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı

bir ilişkinin var olduğu ifade edilmektedir (Polat, 2009). İş birliği örgütsel özdeşleşmenin ardıllarından biridir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütleri için daha fazla iş birliği davranışı sergilemektedir. Araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşme ile iş birliği davranışı sergileme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Rousseau'a (1998) göre özdeşleşen kişiler örgütü için daha fazla faaliyete girmekte, daha fazla enerji harcamakta ve örgütün başarısını yukarı çıkarmaktadır.

Örgütleri ile yüksek oranda özdeşleşen personelin örgütün hedeflerine ulaşmaya daha fazla adanmış olmaktadır ve işten ayrılmak istememektedir. Ayrıca bu kişiler örgütlerinden ayrıldıklarında kendilerinden bir parça yitirmiş gibi hissetmektedir (Çakıroğlu & Öztürk-Başpınar, 2021). Örgüte katılım konusunda başkalarını teşvik örgütsel özdeşleşmenin örgütsel ardılları arasında gösterilmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların başka örgütlerden bireyleri kendi örgütlerine teşvik edeceği beklenmektedir. Mael ve Ashforth (1992) araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ile başkalarını teşvik arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

İş tatmin düzeyi ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından incelenmiştir. İş tatmini düzeyi yüksek olan kişilerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olacağı değerlendirilmiştir. Becker (1992) malzeme tedarik firmasında yaptığı araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Örgütsel özdeşleşme düzeyi, yapılan işten duyulan hoşnutluk derecesini etkilemektedir. Çalışanlar örgütle özdeşleştikleri takdirde başka örgütlerden daha fazla ücret ve saygınlık teklifi alsalar bile mevcut örgütlerinden ayrılmak istememektedirler (Polat, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel özdeşleşmenin örgütsel ardıllarından biri olarak görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık gönüllü ve kurum için faydalı olan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Karabey ve İşcan (2007) farklı kurumlarda yaptığı araştırmasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireyler örgütte destekleyici ve uyumlu bir tutum sergileme niyetinde olurlar (Zeynel & Kirel, 2021). Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütte kalma istekliliğini arttırmaktadır ayıca çalışanların gönüllü faaliyetlere katılmalarını sağlamaktadır.

Güçlü bir örgütsel özdeşleşme, kişinin parçası olduğu örgütle bütünlük duygusunu arttırmaktadır. Bunun sonucunda örgütün amaç ve hedefleri, çalışanların amaç ve hedefleri haline dönüşmektedir. Güçlü örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışları, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel refah gibi birçok önemli örgütsel sonuç üzerinde oynadığı olumlu etkiyi gösteren artan miktarda ampirik kanıt bulunmaktadır (Avanzi ve diğerleri, 2023). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel etkililiği artırmada önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütle güçlü bir bağlılık ve birlik duygusunu içermektedir. Aynı zamanda kuruluş ve çalışanları arasında ortak bir anlayış ve değer ve hedeflerin uyumlaştırılmasını da gerektirmektedir. Özdeşleşme sürecinde bireyler, örgütlerinin hedefleriyle bütünleşip içselleşirler, bu da onları örgütsel hedeflere ve başarıya ulaşmak için çeşitli davranışlarda bulunmaya yönlendirir (Kim & Rim, 2023). Örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarına ilişkin literatürdeki temel fikir, örgütle daha güçlü bir şekilde özdeşleşen üyelerin kendi çıkarlarına öncelik verme ve hatta kendi çıkarları ile örgütün çıkarları arasında ayırım yapma olasılıklarının daha düşük olmasıdır (Lange ve diğerleri, 2015). Örgütsel özdeşleşme, insanların deneyimlerini anlamlandırmalarına, düşüncelerini organize etmelerine, kararlar almalarına ve benliklerini sağlamlaştırılmalarına yardımcı olmaktadır (Loi ve diğerleri, 2014).

Örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanlar çeşitli platformlarda örgütlerini savunmaktadır. Ayrıca bu kişiler değişim sürecinde proaktif olarak örgütün çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Polat, 2009). Örgütle özdeşleşen bireylerin örgütü çeşitli şekillerde destekleme eğiliminde olduklarını ve özdeşleşmenin çeşitli yollarla teşvik edilebileceğini belirtirler (Mael & Ashforth, 1992).

Örgütsel özdeşleşmenin aşırı olması durumunda çalışanlarda tükenmişlik ile karşılaşıldığına yer verilmiştir. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlar ile belli aralıklar ile toplantılar yapması önerilmiştir (Türkmenoğlu ve diğerleri, 2021). Sağlık şikâyeti ve devamsızlık konusu örgütsel özdeşleşmenin bireysel ardıllarından biri olarak görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi düşük olan kişilerin strese dayalı fiziksel rahatsızlıklarının artacağı ve buna bağlı olarak devamsızlık yapacağı değerlendirilmektedir (Polat, 2009). Çatışma örgütsel özdeşleşmenin bireysel ardıllarından biridir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt meslek çatışması yaşama düzeyleri düşüktür. Bu iki düzey arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Becker (1992) işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı tarafından işten ayrılma niyeti ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Kırkbeşoğlu ve Tüzün (2009) sigorta sektöründe uyguladığı araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğunu belirtmiştir. Polat (2009) işten ayrılma niyeti ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile işe yabancılaşma arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur (Polat, 2009). Çalışanların değişime karşı gösterecekleri tepki örgütsel özdeşleşme düzeylerinden etkilenmektedir (Polat, 2009). Çalışanların değişime karşı gösterdikleri düzeyin yüksek olması, örgütsel özdeşleşme düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanların işten kaytarma veya devamsızlık durumları örgütsel özdeşleşme düzeylerinden etkilenmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi düşük olan kişilerin işten kaytarma veya devamsızlık davranışı göstermesi beklenmektedir (Polat, 2009). Örgütsel özdeşleşmenin negatif etkileri de bulunmaktadır. Tükenmiş hissetmek, bireysel kimliğini kaybetmek ve örgütsel hataları görmemek aşırı özdeşleşmiş bireylerin özellikleri arasında gösterilmektedir (Polat, 2009).

### ***Örgütsel Özdeşleşmenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi***

Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan araştırmalarda örgütsel özdeşleşme kavramının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve çalışma süresi demografik değişkenleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Bu bölümde konuya ilişkin araştırmalar sunulmuştur.

**Cinsiyet.** Cinsiyet, örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri kadınlara göre daha yüksek çıkmaktadır (Polat, 2009). Ancak bazı çalışmalarda cinsiyet istatistiksel olarak anlamlı bir demografik değişken olarak görülmemektedir. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerini araştırdığı çalışmasında çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmamaktadır.

**Yaş.** Yaş, Örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yaşlı olan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri genç olan çalışanlara göre daha yüksek çıkmaktadır (Polat, 2009). Ancak bazı çalışmalarda yaş istatistiksel olarak anlamlı bir demografik değişken olarak görülmemektedir. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerini araştırdığı çalışmasında çalışanların yaşlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmamaktadır.

**Eğitim Durumu.** Eğitim durumu örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim durumunun örgütsel özdeşleşmeye negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Polat 2009). Bu durumla ilgili çalışmalar incelendiğinde, eğitim düzeyi artan çalışanın farklı örgütlerde iş bulma ümidinin artması, çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyini düşürmektedir. Ancak bazı çalışmalarda eğitim durumu istatistiksel olarak anlamlı bir demografik değişken olarak görülmemektedir. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel

özdeşleşme düzeylerini araştırdığı çalışmasında çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmamaktadır.

**Kıdem.** Kıdem örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde kıdemın örgütsel özdeşleşmeye pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre daha kıdemli olan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri kıdemsiz olanlardan yüksek olduğu ifade edilmiştir (Polat, 2009). Ancak bazı çalışmalarda kıdem istatistiksel olarak anlamlı bir demografik değişken olarak görülmemektedir. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) çalışanların toplam çalışma süresi ve kıdeme göre örgütsel özdeşleşme düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre “Çalışanların toplam çalışma süresi ve kıdeme göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Cheney (1983) yapmış olduğu çalışmada ise 0-6 ay ile 15 yıldan fazla kıdemi olan çalışanların 5-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardan daha yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Avanzi vd., (2023) tarafından yapılan araştırmada görev süresi ile örgütsel özdeşleşmenin ters ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme, liderlik tarzı, iş ve çalışma grubu tasarımı, sosyalleşme mekanizmaları gibi farklılıklar nedeniyle uygulamada önemli ölçüde farklılık gösterebilir (Kelly ve diğerleri, 2023).

**Çalışma süresi.** Çalışma süresi örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışma süresinin örgütsel özdeşleşmeye pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kişi bir kurumda ne kadar uzun süre kalırsa, kurumdan ayrıldıktan sonra bile kurumun benlik algılarını etkilemeye devam etmesi daha olasıdır (Mael, 1988). Bir kişinin bir kuruma aktif olarak dâhil olduğu süre, özdeşleşme ile pozitif olarak ilişkilidir. Okuldan ayrıldıktan sonra geçen süre örgütsel özdeşleşme ile olumsuz ilişkilidir (Mael & Ashforth, 1992).

**Kadro.** Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların kadrolu, kadrosuz, işçi, sözleşmeli veya kısa süreli işçi olma durumlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri incelenmiştir. Ancak incelenen araştırmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) çalışanların kadro durumlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre “Çalışanların kadro durumlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Avanzi vd., (2023) tarafından yapılan araştırmada çalışanların mesleki farklılıkları ile örgütsel özdeşleşme düzeyi ilişkilidir. Çeşitli araştırmalarda çalışanların hiyerarşik olarak buldukları konuma göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri incelenmiştir. Üst düzey çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri alt düzey çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinden yüksek olduğu ifade edilmiştir (Polat, 2009). Bir öğretim üyesi ile yakın, mentor benzeri bir ilişki kuran bireylerin daha fazla örgütsel özdeşleşme sergileyecekleri varsayılmaktadır (Mael & Ashforth, 1992). Bir öğretim üyesi ile yakın mentor benzeri ilişki kuran bireylerin daha fazla mezun kimliği sergileyecekleri varsayılmaktadır. Öğrenme açısından bakıldığında, daha az güçlü olan kişi, daha güçlü kişinin davranışlarını yakından modellemek için davranışlarını şekillendirir (Mael, 1988). Godfroid ve Labie, (2023) göre özdeşleşme bir kurumdaki farklı yapıları savunan koalisyonların bireyler tarafından kabul edilmesidir. Bireyler kurumlarda var olan çoklu koalisyonlar arasından birisini seçmektedir. Özdeşleşme, bireyin kendisine uygun bir koalisyon bulmasının kolay olup olmamasına ve bu koalisyonun fikirlerinin baskın olup olmamasına bağlı olmaktadır.

Sonuç olarak demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışma süresi değişkenleri örgütsel özdeşleşmeyi çeşitli yönlerden etkilemektedir.

### **Liderlik Yönelimi**

Yıllarca araştırmacılar etkili liderliğin stillerini, karakteristiğini veya izlerini belirlemek için büyük miktarda zaman ve enerji harcamıştır (Bolman & Deal, 1991a). Politika yapıcılar



ise etkili liderlik yeteneklerini geliştirmek için programlar tasarlamıştır (Bolman & Deal, 1991b). Araştırmacılar, liderliğin farklı yönlerinin etkisini belirlemeye ve değerlendirmeye odaklanmıştır. Sonuç olarak, liderliğin birçok farklı tanımı yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu, özellikle liderliğin farklı yönlerine odaklanmıştır (Carter, 1995). Bugüne kadar yapılmış bütün araştırma ve kuramların sentezi olan Dört Çerçeve Kuramı liderlere çoklu perspektiften bakmayı göstermiştir. Bu çoklu perspektif içerisinde dört farklı çerçeveye de geçiş yapabilen liderler etkili lider olarak tanımlanmıştır (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014b). Bu bölümde liderlik yöneliminin tanımına, tarihsel gelişimine, kuramsal yapısına, alt boyutlarına, demografik değişkenlerle ilişkisine ve liderlik yönelimi ile ilgili yurtiçinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### ***Liderlik Yönelimi Kavramı ve Tanımı***

Bolman ve Deal (2013) Dört Çerçeve Modeli Amerika'da çöken kurumların çökme nedenlerinin araştırıldığı, yönetimdeki eksikliklere yönelik çözüm önerilerinin geliştirildiği bir çalışmadır. "Organizasyonları yeniden yapılandırmak" dev kurum yöneticilerinin başarısızlıklarını ele alan ve kurum yöneticilerine başarılı bir liderlik süreci geliştiren bir kitaptır (Şimşek, 2015). Liderlik sürecini anlamak için örgütlerin yapı ve doğasını anlamak gerekmektedir. Dört örgüt paradigmasını dört liderlik paradigması ile kullanmak Bolman ve Deal (2003) düşüncesidir. Örgütlerde çok boyutlu insan davranışlarını kavramak, çoklu liderlik yaklaşımlarını gerektiren bir süreçtir. Yönetimde dört çerçeve liderlik yaklaşımlarını kullanmak örgütün başarısızlığını önleyebilecek bir durumdur (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016).

Çerçeve kavramının sosyal bilimler literatüründe haritalar, görüntüler, şemalar, referans çerçeveleri, perspektifler, yönelimler, mercekler ve zihin çevreleri gibi birçok eş anlamlısı vardır (Bolman & Deal, 1991a). Dört çerçeve kuramı örgüt ve liderlik kavramına ilişkin yeni yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım liderliğe çoklu bakış açısidir (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014a). Bolman ve Deal'in (2003) Dört çerçeve yaklaşımı yapı, insan kaynağı, politika ve sembolik olmak üzere dört boyutludur. Galileo nasıl ki farklı lensleri farklı

teleskoplara takınca net görüntüler elde edebiliyorsa liderler de *yapısal*, *insan kaynağı*, *politik* ve *sembolik* liderlik yönelimleri ile farklı durumlarda farklı tepkiler verebilmektedir. Duruma uygun bir çerçeve lidere en kolay ve pratik yolu göstermektedir. Böylece liderler her koşul için zihinlerinde açık haritalar geliştirmiş olmaktadır (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014b).

Birçok bilim adamı, çoklu çerçeve görünümünü kullanmanın faydaları olduğu konusunda hemfikirdir. Her çerçeve, daha net görmenizi ve anlamınızı sağlayan bir prizma veya mercek oluşturan tutarlı bir fikir kümesidir. Dört çerçevenin tümü önemlidir ve her biri kurumsal gerçekliğin benzersiz ve kritik bir yönünü yakalar (Al-Omarı, 2013). Liderlik etkinliği, özellikle sembolik boyutlarda yüksek puanlarla ilişkilidir. İki çerçeve—insan kaynakları ve politik hem lider hem de yönetici olarak başarının önemli olumlu göstergeleridir, ancak politik çerçeve sürekli olarak bu ikisinden daha güçlüdür (Bolman & Deal, 1991a).

Bolman ve Deal (2008) farklı kurumlarda ortaya çıkan dört çerçeveyi tanımlamaktadır: *Yapısal Çerçeve*, *İnsan Kaynakları*, *Politik Çerçeve* ve *Sembolik Çerçeve*. Liderlik teorilerinin dört temel çerçevesi vardır: *yapısal*, *insan kaynakları*, *politik* ve *sembolik* (Jiang, 2020). *Yapısal* çerçeveye güçlü bir şekilde odaklanan liderler, işlevsel kurumsal yapıların kurulmasına, etkin yönetime ve kontrole inanan toplum mühendisleridir. İnsan kaynakları çerçevesinde, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmeye yönelik bireysel ihtiyaçları olanlar liderliğin odak noktasıdır. Böylece liderlik, kurumsal ve çalışanların ihtiyaçlarını eşleştirir. Politik çerçeve, örgütlerin güç, nüfuz ve kıt kaynaklar için mücadele alanları olduğu varsayımından ortaya çıkar. Bu nedenle liderler, birbiriyle çatışan çeşitli kurumsal çıkarlar arasında müzakere yaparak gündemlerini planlamalı ve ileri sürmelidir. Sembolik çerçeveye güçlü bir şekilde odaklanan liderler, bir kurum içindeki her unsurun, sürecin ve uygulamanın sembolik ve belirsiz olduğunu ve kurumların belirsizlik ve değişim dünyasında var olduğunu varsayarlar. Böylece süreçleri, durumları ve değişimi personel arasında uyum, güven ve vizyon kazandıracak şekilde çerçevelerler (Scheer, 2021).

*Yapısal çerçeve*; verimliliği, yapıyı ve politikaları bünyesinde barındırır. Yapısal çerçeveye değer veren verilere ve analizlere hâkim olan liderler, yönü açıkça belirler, paydaşları sorumlu tutar ve sorun çözerek yeniden yapılandırır. İnsan kaynakları çerçevesi, kurumun ihtiyaçları ile bireyler arasındaki etkileşime odaklanır. Kaynaklara hâkim olan liderler, ilişkilere ve duygulara değer verir ve güçlendirme ve kolaylaştırma yoluyla liderlik yapar. Politik çerçeveye hâkim olan liderler, kıt kaynaklar için farklı çıkarlar arasındaki çatışma ve rekabeti vurgular. Politik çerçevede baskın olan liderler ağ oluşturucular, koalisyon kurucular ve müzakerecilerdir. Sembolik çerçeveye hâkim olan liderler, düzensiz kabul edilen çalışmalara anlam ve öngörülebilirlik yerleştirir ve törene, ritüele ve hikayelere özen gösterirler (Jiang, 2020). Yapısal çerçeve, çalışma birimlerinin tasarımının yanı sıra roller, hedefler ve politikalara da odaklanır. İnsan kaynakları çerçevesi insanları anlamının ve onların ihtiyaçlarını karşılamanın önemini vurgulamaktadır. Politik çerçeve, örgütleri doğası gereği kaynaklar, çıkarlar, güç ve bunlarla ilgili konularda rekabete dalmış olarak görür. Son olarak sembolik çerçeve, ritüelden, hikâyeden, kültürden, inançtan ve bunlarla ilgili olanlardan türetilen anlamla ilgilenir (Photinopoulos, 2021).

### ***Liderlik Yöneliminin Kuramsal Temelleri***

Liderlik en eski çağlardan bu yana araştırılan farklı araştırmacılar tarafından farklı çeşitlerde tanımlanan bir kavramdır. Başkan, yönetici, şef, koç, idareci ve CEO liderlikle birlikte ele alınan kavramlardır (Şimşek, 2015). Şimşek'e, (2015) göre geçmişten günümüze kadar yapılan liderlik araştırmalarında yeni oluşturulan teoriler önceki teorileri yok saymamış aksine geliştirmiştir. Bugüne kadar klasik liderlik yaklaşımları, davranışsal liderlik yaklaşımları, modern liderlik yaklaşımları ve durumsal liderlik yaklaşımları olmak üzere dört farklı liderlik yaklaşımı rapor edilmiştir (Şimşek, 2015). Jiang, (2020) göre ise liderlik teorileri, liderlik faaliyetlerinin etkinliğini inceleyen teorilerdir. Liderlik teorilerine ilişkin geleneksel bakış açıları üç aşamadan geçmiştir: Özellik teorileri, Davranış teorileri, Durum teorileridir. Çağdaş kuramlardan birisi olarak görülen "dört çerçeve kuramı" bugüne kadar

yapılmış olan bütün kuramların sentezidir. Araştırmacılar, Bolman ve Deal bu kuram ile tüm liderlik kuramlarını parçalanmış halinden bütüncül bir hale sokmaktadır.

Teori, dört çerçevenin veya yönelimin, liderlerin örgütsel durumları nasıl gördüklerini, bu durumların nasıl tanımlanacağını şekillendirdiklerini ve bunların nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceğini tanımladığını ifade eder. İnsan kaynakları ve yapısal çerçeveler yöneticilerin etkinliğiyle ilgiliyken, politik ve sembolik çerçeveler liderlerin etkinliğiyle ilgilidir. Bolman ve Deal, lider ile yönetici arasındaki farkı "yöneticilerin uygulamaya odaklanması, liderlerin ise amaca odaklanması" olarak tanımlamaktadır (Bolman & Deal 2008 Akt: Jiang, 2020). Bolman ve Deal (2017), yönetim ve liderliğin rollerini göz önünde bulundurarak, kişinin mesleki durumları, çatışmaları ve kararları daha iyi anlayabileceği ve bunlara daha iyi yanıt verebileceği dört 'çerçeve' önermek için kurum teorisindeki temel teorik gelenekleri sentezler. Onlara göre çerçeve, "çevrenizdeki dünyada olup bitenleri daha net bir şekilde görmeyi ve anlamayı sağlayan, bir prizma veya mercekle oluşturan tutarlı bir fikir veya inanç dizisidir" (Photinopoulos, 2021). Yöneticiler bir durumu en iyi şekilde ele almak ve ilerlemek için çeşitli anlama yollarını (örneğin çerçeveleri) benimsemeyi öğrenmeli ve 'çok çerçeveli düşünme' olarak adlandırılan bir veya daha fazlasını uygun şekilde uygulamayı öğrenmelidir.

*Yapısal*, insan kaynağı, politik ve sembolik boyut bugüne kadar yapılmış tüm kuramların sentezidir. Her çerçevenin ise iki alt boyutunun olduğu görülmüştür. *İnsan kaynakları*, destekleyici ve katılımcı; *yapısal*, analitik ve düzenli; politik, güçlü ve yetenekli; *sembolik*, ilham verici ve karizmatik olarak açıklanmıştır (Bolman & Deal, 1991b). Okul, kültürel, politik, sosyal ve teknik özellikleri ile çok boyutlu bir yapıdır ve bu yönü ile dört çerçeve liderlik modeli okulların çok boyutlu yapısına uygun bir model sunmaktadır (Koçak & Özdemir, 2020). Çeşitli çalışmalar bu modelin okul liderliğine uygulanabilirliğini göstermektedir (Scheer, 2021). Bolman ve Deal'a (2008) göre örgütleri tek bir bakış açısına göre anlamak ve yönetmek mümkün değildir. Bu anlamda liderler çoklu bakış açısına ve farklı durumlarda uygun farklı liderlik yönelimlerine sahip olmalıdır. Bolman ve Deal'ın temel

önermesi, yönetsel başarısızlığın temel nedeninin, yetersiz fikirlerden kaynaklanan hatalı düşünme olduğudur. Yöneticiler ve onlara yardım etmeye çalışanlar sıklıkla kurumsal yaşamın yalnızca bir kısmını kapsayan dar modellere bel bağlarlar (Photinopoulos, 2021).

*Yapısal* çerçeve, Frederick Taylor'ın erken dönem çalışmalarından ve bilimsel yönetim olarak adlandırdığı yaklaşımdan etkilenmiştir (Al-Omarı, 2013). Şimşek (2015) *yapısal* çerçevenin temel çıkış noktasını Frederic Taylor'un bilimsel yönetim ve Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Photinopoulos, (2021) göre ise bu teori, hükümetler, büyük kurumlar ve akademik kurumlar da dahil olmak üzere bürokratik kurumların birçok yönünü yansıtıyor gibi görünmektedir. Ona göre *yapısal çerçeve* iki kaynaktan kaynaklanmaktadır;

1) Frederick W. Taylor'ın (1911) "bilimsel yönetim yaklaşımı" ve

2) Ekonomist ve sosyolog Max Weber'in (1947) "monokratik bürokrasi"dir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, görevlerin zamana bağlı olaylara bölünmesini ve çalışanların "işte geçirilen her hareket ve an" için mümkün olduğu kadar verimli çalışacak şekilde işe alınmasını içeren 'zaman ve hareket çalışmalarına' odaklanması ile karakterize edilir. Monokratik bürokrasi benzer şekilde maksimum verimlilik kavramına odaklanmaktadır, ancak aynı zamanda ataerkil kontrol fikrine dayanan hiyerarşiyi de büyük ölçüde benimsemektedir. Bolman ve Deal (2017), Weber'in organizasyon fikrini "neredeyse sınırsız güçle yöneten bir baba figürü" olarak tanımlamaktadır (Photinopoulos, 2021). Bu yaklaşımda örgütteki rol ve sorumluluklar ayrıştırılarak işteki performansın en üst düzeye çıkarılması hedeflenmektedir. Yapısal çerçeve bazı durumlarda örgütler için hayati öneme sahip olan insani politik ve kültürel değişkenleri mantıksız olarak ihmal etmektedir (Tanrıoğen ve diğerleri, 2014b). Bu perspektiflerden ilki, yapısal çerçeve, bakış açısını özellikle sosyoloji disiplininin alır. Yapısal çerçeve etkili kurumların açık hedefler tanımladığını, insanları belirli rollere ayırdığını ve politikalar, kurallar ve emir komuta zinciri aracılığıyla çeşitli faaliyetleri koordine ettiğini varsayar (Bolman & Deal, 1991a).

Şimşek (2015) insan kaynakları çerçevesinin temel çıkış noktasını Mary Parker Follet ve Elton Mayo'nun Hawthorne liderlik çalışmaları olduğunu belirtmektedir. Photinopoulos, (2021) göre de insan kaynakları çerçevesi, Mary Parker Follet (1918) ve Elton Mayo'nun (1933, 1945) çalışmalarından gelişmiştir. Bu kişiler, çalışanların maaş çeki dışında hiçbir hakkı olmamasını ve onların çok çalışmasını eleştirmişlerdir. Bunun yerine çalışanların becerilerinin, tutumlarının, enerjisinin ve bağlılığının bir kurumun başarılı ya da başarısızlığa uğratabilecek hayati kaynaklar olduğunu ileri sürmüşlerdir (Photinopoulos, 2021). Follet, yöneticilerin ve çalışanların kendilerini ortak olarak görmeleri gerektiğine inanmaktadır. Follet, örgütlerin sosyal yönlerinin önemini görmüştür. İnsan kaynakları çerçevesinin temel ilkesi, kuruluş ve çalışanlar arasındaki ilişkileri vurgulamaktır. Ancak ihtiyaçların her zaman uyumlu olmadığı anlaşılmalıdır (Al-Omarı, 2013).

İnsan kaynakları çerçevesi, varsayımlarını psikoloji ve örgütsel davranış alanlarından ödünç almaktadır. İnsan kaynakları liderleri, kurumu insanlara uyacak şekilde ayarlamanın veya insanları kuruma uyacak şekilde ayarlamanın yollarını arar ve kurumu kolaylaştırma ve güçlendirme yoluyla yönlendirir (Bolman & Deal, 1991a). Politik çerçeve fikirleri siyaset biliminden ödünç almaktadır. Çerçeve, kıt kaynaklar için farklı çıkarlar arasında sürekli bir rekabet olduğunu varsayar. Çatışma normal olarak görülür. Zamanlarının çoğunu ağ kurmak, koalisyonlar oluşturmak, bir güç üssü oluşturmak ve müzakere etmek için harcarlar (Bolman & Deal, 1991a). Sembolik çerçeve, özellikle antropoloji alanındaki kavramları sentezlemektedir. Kuruluşlar, insan davranışını dikkat çekmeden şekillendiren ve paylaşılan bir görev ve kimlik duygusu sağlayan semboller ve kültürler geliştirir. Sembolik liderler, büyüleyici özellik yoluyla bir coşku ve bağlılık duygusu aşarlar (Bolman & Deal, 1991a). Literatür, "gelenekler, mitler, metaforlar, ritüeller, destanlar, kahramanlar ve fiziksel ortam gibi sembollerin manipülasyonu yoluyla, yönetimin bireyin üyeliğini belirgin hale getirebileceğini ve kurumun neyi temsil ettiğine dair zorlayıcı imajlar sağlayabileceğini" ileri sürmektedir (Mael & Ashforth, 1992).

Dört çerçeveli liderlik modeli, eğitim araştırmaları için çok uygundur; özellikle, araştırmalar yükseköğrenim ortamlarına odaklanmıştır. Okul müdürlerinin bir okul yönetim kurulu, bir müfettiş ve bina öğretmenleri kurum yapısı içinde çalışması gerektiği bildirilmiştir (Al-Chibani & Chibani, 2013). Bu sentez örgütlerde karşılaşılan sorunların çözülmesinde liderlere yol göstermektedir (Özmen & Şentürk, 2018). Liderlik tarzı, bir liderin yol gösterdiği yoldur (Carter, 1995).

Yöneticilerin liderlik tarzlarını sınıflandıran bir ölçüme Bolman ve Deal (1992) öncülük etmiştir. Bu nedenle, Bolman ve Deal'ın aracını kullanarak, farklı yöneticilerin liderlik tarzlarını sınıflandırmak ve bunları karşılaştırmak mümkün olacaktır. Enstrüman, üniversite rektörleri, lise müdürleri ve kurum yöneticileri ile hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda başarıyla kullanılmıştır (Carter, 1995).

Bolman ve Deal (1991b) etkili liderlerin ne tür lensler ya da çerçeveler kullandıklarını, çoklu çerçeve kullanımının liderliğe nasıl bir etkisinin olduğunu ve hangi koşullarda liderin daha esnek olabileceğini araştırmıştır. Bakış açıları işe yaramasa bile bakış açılarını haklı çıkarmak için mevcut çerçevelerini kullanmaya devam eden birçok okul lideri vardır. İşlerin neden yürümediğini anlamadıklarında liderler kafa karışıklığı yaşarlar (Bolman & Deal, 1991a). Bolman ve Deal'a (2008) göre Dört çerçeve kuramı tek tip liderlik yöneliminin yaratacağı kısıtlılıkları bertaraf etmektedir. Her bir boyut lidere problemin türüne göre farklı bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgütlerde tek tip liderlik yeni yönetim anlayışı geliştirmekte sınırlandırmaktadır (Tanrıöğen ve diğeri, 2014a). Lider sahip olduğu verileri kullanarak karşısında duran sorun için en uygun liderlik yönelimini sergilemektedir. Yeni liderlerin ilişkiler kurabilmeleri, finansal hesap verebilirliği anlayabilmeleri, mükemmel iletişim becerilerine sahip olmaları, değışen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve dönüşüm becerilerine sahip olmaları gerektiği söylenebilir (Al-Omarı, 2013).

### ***Liderlik Yöneliminin Boyutları***

Bolman ve Deal (1991) organizasyonları ve liderliği anlamak için dört farklı çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeveler *yapısal*, *insan kaynakları*, *politik* ve *sembolik* olarak

sıralanmıştır. Liderlerin çoklu yönetim yaklaşımlarını benimseyerek dört çerçeve liderlik yönelimi birlikte sergilemesi örgütün önündeki engelleri kaldırmaktadır (Özmen & Şentürk, 2018). Her çerçeveye ilişkin liderlik süreci Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1**

*Çerçeveler, Liderlik ve Liderlik Süreci*

<b>Çerçeve</b>	<b>Lider</b>	<b>Liderlik süreci</b>
<i>Yapısal</i>	Sosyal mimar	Analiz, tasarım
<i>İnsan kaynakları</i>	Katalizatör, Hizmetçi	Destek, güçlendirme
<i>Politik</i>	Avukat	Avukatlık, koalisyon
<i>Sembolik</i>	Peygamber, Şair	İlham, deneyim

*Kaynak: Bolman ve Deal (1991b) liderlik çerçevesi sf. 3/26*

Tablo 1’de görüldüğü gibi lider, yapısal çerçevede sosyal bir mimardır. Lider, İnsan kaynakları çerçevesinde hizmetçi, politik çerçevede avukat ve sembolik çerçevede ise bir şairdir. Şimşek ve Garipağaoğlu (2016) dört çerçeve modelinde yapısal çerçeve örgütlemeyi ve planlamayı, insan kaynakları çerçevesi örgütün çalışan boyutunu, politik çerçeve güç dinamiklerini, sembolik çerçeve ise örgüt kültürünü temsil etmektedir. Tablo 2’de liderlikle ilgili eylemler özetlenmiştir.

**Tablo 2**

*Liderlikle İlgili Eylemler*

<b>Liderlikle İlgili Eylemler</b>			
<b>Yapısal</b>	<b>İnsan kaynakları</b>	<b>Politik</b>	<b>Sembolik</b>
Organize etme	Açık toplantılar	Pazarlık	Ritüeller ve seremoniler
Politikaları açıklama	Süreçlere katılım	Müzakere	düzenleme
	Örgüt gelişimi	Avukatlık	



Yeni bilgi geliştirme	Güçlendirme	İşbirliği geliştirme	Kurumun vizyonunu
sistemleri kontrol etme	Yeni çalışanlar işe alma	Önemli kişiler ile ağ	yeniden gündeme
Yeni yapısal birimler		kurma	getirme
ekleme			Örgütsel kültürü
Tüm süreci planlama			etkileme
			Sembolleri kullanma

Kaynak: (Bolman & Deal, 1991b).

Tablo 2'de görüldüğü gibi *yapısal* çerçeve rasyonalite, verimlilik ve politikaları kapsar. *İnsan kaynakları* çerçevesi, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar arasındaki etkileşimi ele alır. *Politik* çerçeve, kıt kaynaklar için farklı gruplar arasındaki çatışmalarla odaklanır. *Sembolik* çerçeve mitlere, hikâyelere, törenlere, ritüellere, anlamlara ve diğer sembolik biçimlere önem verir (Al-Chibani & Chibani, 2013).

Yapısal çerçevede lider tarafından örgütsel amaç ve görevler bilinmektedir. Lider sorunlar karşısında çevre ile sağlıklı bir iletişim kurarak soruna uygun yeni bir yapı geliştirir. Çalışanlar tarafından görev ve sorumluluklar çok iyi bir şekilde bilinmektedir (Bolman & Deal 2003). Kişisel verimsizliği azaltarak, örgüt performansını en üst düzeye çıkarmak için örgütsel yapı, çalışan sorumlulukları organize edilmektedir (Özmen & Şentürk, 2018). Bu çerçevede liderler temel sorunları örgütün amaçlarına ve ortam uyumuna göre düşünceleri gerekmektedir (Şimşek, 2015). Bolman ve Deal (2013) yapısal çerçevede örgüt metaforunu fabrika ve makine olarak açıklamaktadır. Kurallar, roller, hedefler, politikalar, teknoloji ve çevre yapısal çerçevedeki temel kavramlar olarak belirtilmektedir. Yasal süreçler, yasal gereklilikler, kurullar ve kontrol sistemleri her yerde yöneticilerin hayatlarındaki değişmez özellikler olarak görülmektedir (Bolman & Deal, 1991b). Yapısal çerçevenin temel liderlik iddiası yapıyı işe teknolojiye ve çevreye uydurmak olarak ifade edilmektedir. Yapısal çerçeve etkili organizasyonların açık hedefler, belirgin roller, kurallar ve emir zinciri ile gerçekleşeceğini varsayar. Yapısal liderler veriye ve analizlere değer verir, liderlerin gözleri

alt çalışanların üzerindedir ve örgütün sorunlarını yeni politikalar ve kurallar geliştirerek çözmeye çalışırlar (Bolman & Deal, 1991b). Okullar için yapısal çerçeve etkili ve gerekli ancak okulu yürütmeye tek başına yetersiz görülmektedir. Nitekim insan ilişkileri üzerine kurulu olan okulların yalnız kurallar ve bürokrasi ile yürütülmesi mümkün değildir (Koçak & Özdemir, 2020).

*Yapısal Çerçeve* mevcut yapıya ışık tutmaya yardımcı olmaktadır. İnsan Kaynakları Çerçevesi, üye katılımı ve elde tutulmasına yönelik olumlu sonuçları teşvik etmek için uygulanmaktadır. Politik Çerçevenin ve Sembolik Çerçevenin, uygun güç ilişkilerini teşvik ettiği ve sırasıyla paydaşlar için daha dengeli sonuçları desteklemek üzere diğer liderlik ve karar alma türlerini memnuniyetle karşıladığı düşünülmektedir (Photinopoulos, 2021).

İnsan kaynakları çerçevesinde Bolman ve Deal (2013) örgüt metaforunu aile olarak açıklamaktadır. Lider tarafından çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılanmaktadır. Aynı zamanda Lider çalışanların mesleki özelliklerinin geliştirilmesi için onlara fırsat sunarak onlara destek sağlamaktadır. Bu yaklaşımda sorunlar birlikte çözülmekte ve çalışanlar güçlendirilmektedir (Bolman & Deal, 2003). Bu çerçevede güçlendirme, açık iletişim, çalışanların doğru pozisyon alması, kararlara katılım, tutarlı uygulamalar anahtar kavramlar olarak görülmektedir. İnsan kaynakları çerçevesi yönelimi olan liderler bireyler arası ilişkilere, bireylerin ihtiyaçlarına, çalışanların duygularına önem vermektedir (Özmen & Şentürk, 2018). Bu çerçeveyi kullanan liderler liderlik yönelimleri ile çalışanları yüksek motivasyona götürebilmektedir (Şimşek, 2015).

Tanrıoğen vd., (2014a) göre İnsan kaynakları liderlik boyutunda müdürler astların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışta bulunmaktadır. Astların ihtiyaçlarının karşılanması örgütün ve çalışanın yüksek performans göstermesini sağlamaktadır. Yapısal çerçevede çalışanı güçlendirmek çalışana yatırım yapmak bilgi ve destek sağlamak gerekmektedir. İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler, insan kaynakları çerçevesindeki temel kavramlar olarak belirtilmektedir (Şimşek, 2015). İnsan kaynakları çerçevesinin temel liderlik iddiası örgütsel ve insan ihtiyaçlarını dengelemek olarak ifade edilmektedir. Bu

yaklaşımında örgütler insan kaynağının becerisinden, tutumundan ve enerjisinden örgütün ihtiyaç duyduğu yönde faydalanmaktadır.

İnsan Kaynakları Çerçevesi, işyerlerini ve çalışanları simbiyotik bir eşleşme olarak düşünmektedir. Bu çerçevede kuruluşlar "İş yapabilecek beceri ve tutumlara sahip insanları nasıl buluruz ve elde tutarız?" sorusunu sormaktadır. İşçiler ise "Burası benim işime ne kadar yarayacak?" sorusunu sormaktadır. O halde bu çerçevenin amacı, arzu edilen sonuçları karşılayan kurumlar oluşturmak, aynı zamanda çalışanların kendileri ve işleri hakkında kendilerini güvende ve iyi hissetmelerini sağlamaktır. Yazarlar, İnsan Kaynakları Çerçevesini tanımlamak için 'aile' metaforunu kullanmaktadır. Aileler çok karmaşık olabilir; ancak güçlü ilişkilerden büyük fayda sağlayabilirler ve uyumlu olduklarında başarıya ulaşma potansiyeline sahip olabilirler (Photinopoulos, 2021).

İnsan kaynakları stratejisi inşa etmek, doğru insanları işe almak, çalışanlara yatırım yapmak çalışanları güçlendirmek temel insan kaynakları stratejileri olarak nitelendirilmektedir (Bolman & Deal, 2013). İnsan kaynakları çerçevesi çalışanların, kariyer yapmak, para kazanmak ve iş olanaklarına sahip olmak gibi bireysel ihtiyaçlarının örgütler tarafından sağlanmasını istemektedir. Örgütler insan kaynağının yaşadığı bu gerilimden kurtulmak için davranışta bulunmak isteyecektir (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014b). İnsan kaynakları çerçevesi insanların ihtiyaçlarına odaklanır, insanların ihtiyaçları giderildiğinde çalışanların daha iyi çalışabileceğini varsayar. İnsan kaynakları çerçevesinden bakan liderler ilişkilere ve hislere değer verirler. Çalışanları güçlendirmenin yollarını ararlar. Bu liderler sorunları bireylerle ilişkilendirme eğilimindedir ve insanları örgüte uydurmak ya da örgütü insanlara uydurmak için farklı yollar ararlar (Bolman & Deal, 1991b). İnsan kaynakları çerçevesine göre örgütlerin amacı insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır (Koçak & Özdemir, 2020).

Politik çerçevede örgütler politik bir arenada yer almaktadır. Lider kendi örgütü geliştirmek için sahip olduğu gücü dengeli kullanmaktadır. Dış gruplarla iyi ilişkiler geliştirmesi beklenen lider farklılıkların tartışılmasına fırsat vererek mantıklı uzlaşmalar

sağlamaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların her isteğinin lider tarafından karşılanmaması düşüncesi yer almaktadır (Bolman & Deal 2003).

Politik çerçeveye göre yaşamın temel dinamikleri gereği çatışma kaçınılmaz olarak görülmektedir. Farklı örgütlerin ihtiyaçlarının çakışmasından dolayı rekabet ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderlik yönelimi olan kişiler ikna edici ve muhalefete karşı kazanmasını bilen liderler olarak bilinmektedir (Özmen & Şentürk, 2018). Liderler bu çerçevede örgütteki çıkar çatışmasını, kıt kaynakların eşit dağılımını, güç mücadelesini yönetmektedir (Şimşek, 2015). Bolman ve Deal (2013) politik çerçevede örgüt metaforunu orman olarak açıklamaktadır. Tanrıoğen vd., (2014b) göre çatışma örgütler için kaçınılmaz ve normaldir. Bu anlamda liderler örgüt dışı gruplar ile iyi ilişkiler geliştirmek, güç dengesini anlamak, farklı gruplarla pazarlık yapmak ve temel politik becerileri benimsemek durumundadır. Kıt kaynağa en hızlı ulaşan güçlü olarak kabul edilmektedir.

Güç, çatışma, yarışma, örgütsel politika, politik çerçevedeki temel kavramlar olarak belirtilmektedir (Şimşek, 2015). Politik çerçevenin temel liderlik iddiası gündem ve güç tabanı oluşturmak olarak ifade edilmektedir. Çıkar gruplarının oluşturduğu örgütler daimî farklılıklara sahip olduğundan çoğu zaman kıt kaynakların dağıtımına odaklanmaktadır. Etkili bir kurum, politik gerçekleri tanır ve anlaşmazlıkları çözer veya bunlarla baş eder (Ruan ve diğerleri, 2023).

Photinopoulos, (2021) göre aşağıdaki beş varsayım, politik perspektifin temelini oluşturmaktadır:

1. Kurumlar farklı bireylerden ve çıkar gruplarından oluşan koalisyonlardır.
2. Koalisyon üyelerinin değerleri, inançları, bilgileri ve ilgileri konusunda belirgin farklılık bulunmaktadır.
3. Kimin neyi alacağına karar vermek gibi kıt kaynakların tahsisi en önemli kararlardandır.

4. Belirgin farklılıklar ve kıt kaynaklar, çatışmayı olağan kılmaktadır ve gücü en önemli varlık haline getirmektedir.
5. Kararlar ve hedefler, kendi çıkarları için yarışan rakip paydaşlar arasında pazarlık ve müzakerelere yol açmaktadır (Photinopoulos, 2021).

Örgütsel hedef ya da kararlar kurnazca yapılan manevralardan ve kendi çıkarları için yarışan paydaşlar arasındaki müzakerelerden çıkmaktadır (Şimşek, 2015). Politik liderler koalisyonlarını kurarken öncelikle ikna etmeye çalışmakta gerekli görürse güce dayalı metotlar kullanmaktadır. Politik çerçevede liderler kıt kaynakları çalışanlarına güç dengesi içerisinde dağıtmaktadır. Lider, çalışanlar arasında yaşanacak çatışmayı mantıklı uzlaşma ile sonlandırmaktadır (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014b). Politik çerçevenin iki önemli yönü, karar verme sürecinde ortaya çıkan güç ve çatışmadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi veya potansiyeli olduğu için liderlik tartışılırken önemli bir kavramdır (Al-Omarı, 2013). Politik çerçeve örgütleri nadir kaynakların paylaşıldığı ve sürekli çatışmaların olduğu bir arena olarak görür. Politik liderler ise realizme ve faydacılığa değer veren müzakerecilerdir. Zamanlarının çoğunu uzlaşma görüşmeleri ve koalisyon yaratmaya harcarlar (Bolman & Deal, 1991b). Politik çerçeveye göre okul liderleri kıt kaynakları öğretmenler arasında adil bir şekilde dağıtmalı ve müzakere sürecini etkili bir şekilde yönetmelidir (Koçak & Özdemir, 2020).

Sembolik çerçevede liderin en önemli görevi çalışanlara ilham vermektir. Lider çalışanlara yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu hissettirmektedir. Lider diğer örgütlerle rekabet edebilmek için çalışanları heyecanlandırmaktadır. Bunun için en umulmadık anlarda lider çalışanlarına ödülleri sunmaktadır (Bolman & Deal 2003). Bolman ve Deal (1991) etkili liderlerin sembollere değer verdiğini açıklamaktadır ancak araştırmalar yöneticiler tarafından en az sergilenen liderlik yöneliminin sembolik liderlik olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin sembolik liderlik davranışları örgüt kültürünü güçlendirmektedir (Tanrıöğen ve diğerleri, 2014a).

Sembolik liderler örgütleri için yeni bir vizyon ve anlamlı anlaşmalar ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ve değerleri bu vizyon ve anlamlı anlaşmalardan etkilenmektedir. Kurallar, semboller, törenler örgüt çalışanlarının davranışlarını, etkilemektedir. Davranışlar ise çalışanlarda bir sadakat duygusu oluşturmaktadır (Özmen & Şentürk, 2018). Sembolik çerçevede liderler örgütsel sembolere odaklanmakta ve kahramanlıklar, metaforlar, hikâyeler, seremoniler temel sembolik öğeler olarak açıklanmaktadır. Bolman ve Deal (2013) sembolik çerçevede örgüt metaforunu karnaval, mabet ve tiyatro olarak açıklamaktadır. Kültür, anlam, metafor, tören, kutlama, hikâye, kahraman sembolik çerçevedeki temel kavramlar olarak belirtilmektedir. Sembolik çerçevenin temel liderlik iddiası inanç, güzellik ve anlam yaratma olarak ifade edilmektedir. Sembolik çerçevede liderler örgütleri için semboller yaratmakta, bu sembolleri örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaktadır. Lider, semboller aracılığıyla örgüt üyelerini davranışa güdülemek için ilham vermektedir. Tanrıöğen vd., (2014b) göre sembolik çerçevede mizah, hikaye, oyun, değer, ritüel, seremoni gibi araçlar astları etkileme araçlarıdır.

Photinopoulos, (2021) göre sembolik çerçeve beş varsayımdan türetilir:

1. Önemli olan ne olduğu değil ne anlama geldiğidir.
2. Etkinlik ve anlam gevşek bir şekilde bağlantılıdır; İnsanlar durumları farklı deneyimlediklerinden olayların ve eylemlerin birden fazla yorumu vardır.
3. Belirsizlik karşısında, insanların kafa karışıklığını çözmelerine, yön bulmalarına ve umut ve inançlarını sağlamlaştırılmalarına yardımcı olmak için semboller ortaya çıkar.
4. Olaylar ve süreçler genellikle niyet veya sonuçlarından ziyade neyi ifade ettikleri veya işaret ettikleri açısından önemlidir.
5. Kültür, bir kuruluşu birbirine bağlayan, insanları birleştiren ve kurumun arzu edilen amaçlara ulaşmasına yardımcı olan süper yapıştırıcıyı oluşturmaktadır (Photinopoulos, 2021).

Bolman ve Deal (1991b), liderliğin etkinliğinin semboller ve kültürle bağlantılı olduğunu bildirmektedir. Sembolik çerçeve liderler arasında en az kullanılan çerçevedir (Koçak & Özdemir, 2020). Bolman ve Deal'a (2003) göre sembolik çerçeve insanları örgütsel hedefler doğrultusunda birleştirmekte ve enerji oluşturmaktadır. Sembolik çerçeve dünyayı nesnel gerçeklikten ziyade yorumsamacı gereklilik olarak görür. Örgütler insan davranışlarını şekillendiren kültürel semboller geliştirir. Sembolik liderler, mitler, ritüeller ve diğer araçlarla bağlılık ve heyecan duygusu yaratırlar (Bolman & Deal, 1991b). Sembolik çerçeve, geçmiş deneyimlerimizden yaratılan anlamların, inançların ve inancın kullanımıyla sunulan kaotik durumların nasıl anlamlandırıldığını araştırır. Sembolik çerçeve, insan deneyimine derinden kök salmıştır ve hikâyeler, kültürü inşa etmek için kurum üyelerine sembolik anlamı ileten iletişim yöntemidir (Al-Omarı, 2013).

### ***Liderlik Yöneliminin Öncülleri***

İlk olarak, okullardaki müdürlerin liderlik tarzları, kamuoyunu ilgilendiren bir konudur. Nitelikli müdürün atanması için standartların belirlenmesine yardımcı olabilecek liderlik hakkında veri sağlamaya ihtiyaç vardır (Al-Chibani & Chibani, 2013). Liderlik davranışının öncülleri kişisel ve durumsal faktörler olarak açıklanmıştır. Kişilik özellikler insanların liderlik yönelimleri ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kişisel faktörler, ilişkisel zekâ, empati, bilişsel ahlaki gelişim olarak sıralanmıştır. Kişisel faktörlere ek olarak durumsal faktörlerin de liderlik yönelimi ve davranışları üzerinde büyük etkisi bulunduğu söylenmektedir. Yapılan araştırmalarda kültürel değerlerin ve kurumsal bağlamın liderlerin eğilimlerini etkilediği belirtilmiştir (Özkan, 2022). Muştu (2019) bireylerin kendi yaşantıları yoluyla edindikleri deneyimlerin liderlik yönelimlerini etkileyebileceğini ifade etmiştir. Bireylerin liderlik sürecinde ve önceki hayatlarında elde ettikleri bilişsel ve sosyal deneyimlerin ve ergenlik döneminden itibaren liderlik yönelimlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Sonuç olarak liderlik yönelimlerinin insan kişiliğinin belli bir kısım kişilik özellikleri ile ilişkili olduğu ifade edilebilir.

### ***Liderlik Yöneliminin Sonuçları***

Sembolik çerçeveyi etkili bir şekilde kullanan liderlerin iletişim iklimi ve okul iklimi puanları da yüksek çıkmaktadır. Özmen ve Şentürk (2018) Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün amaçları arasında yazılı olarak yer almayan ancak örgüte doğrudan fayda sağlayan çalışan davranışları olarak tanımlanmıştır. Kişisel gelişime önem vermek, müşteri memnuniyetini önemsemek, üretken verimli ve başarılı olmak için gayret göstermek örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip iş gören nitelikleri arasında sayılmıştır. Araştırmada liderlik yönelimi örgütsel vatandaşlık davranışının bir ardılı olarak açıklanmıştır (Özmen & Şentürk, 2018). Özcan ve Balyer'e (2013) göre liderlik yönelimi ile iş doyumunu, örgüt yapısı, çalışanların performansı ve örgütsel adanmışlık arasında ilişkiler bulunmaktadır. Örgüt iklimi liderlik yöneliminden büyük oranda etkilenmektedir (Özcan & Balyer, 2013). Liderlerin çağın gereklerine ayak uydurabilmek için çeşitli sorunlar karşısında hangi liderlik yöneliminin daha verimli sonuçlar ortaya çıkaracağını bilmeleri gerekmektedir (Özmen & Şentürk, 2018). Liderlerin kurumda ortaya çıkan farklı sorunlara karşı uygun yaklaşımlar geliştirmeleri beklenmektedir.

### ***Liderlik Yöneliminin Demografik Değişkenlerle İlişkisi***

Bu bölümde liderlerin liderlik yöneliminde demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Cinsiyet, yaş eğitim durumu ve kıdem demografik değişkenler olarak ele alınmıştır.

**Cinsiyet.** Cinsiyet, liderlik yönelimi üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda cinsiyet ile liderlik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu izlenmektedir. Erkek liderler kadın liderlere göre *yapısal* ve *politik* çerçeveyi kullandıkları, kadın liderlerin ise erkek liderlere göre sembolik çerçeveyi daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016). Şimşek, (2015) tarafından akademisyenlerle yapılan çalışmada ise erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla politik çerçeveyi daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Aynı çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla sembolik çerçeveyi daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Karşılaştırılabilir pozisyonlardaki erkekler ve kadınlar için cinsiyet, liderlik



yönelimleri veya yönetici veya lider olarak etkinlikleriyle ilgisizdir. Araştırma sonucunda cinsiyet ile liderlik veya başarılı yöneticilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır (Bolman ve Deal, 1991b). Sembolik çerçeve kullanımının yöneticiler arasında pek yaygın olmadığı kullananların ise kadın yöneticiler olduğu açıklanmıştır (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016). Genel olarak kadınların erkeklere göre daha fazla insan kaynakları çerçevesini kullanacağı ifade edilebilir ancak araştırmada kadın ve erkek liderler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Bolman & Deal, 1991b). Okul müdürlerinin tercih ettikleri liderlik çerçevelerinde kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu bildirilmiştir (Al-Omarı, 2013).

**Yaş.** Yaş, liderlik yönelimi üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda yaş ile liderlik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Genç liderlerin yapısal çerçevenin önemine ilişkin görüş beyan ettikleri, orta yaş ve üzeri liderlerin ise insan kaynakları ve politik çerçeveyi kullandıkları öne sürülmüştür (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016). Şimşek (2015) ise genç liderlerin orta ve üstü yaş grubunda olan liderlere göre, yapısal çerçeveyi daha çok kullandıklarını belirlemiştir. Orta ve üstü yaş grubundaki liderler ise insan kaynakları çerçevesini daha sık kullandıkları belirlenmiştir. Orta yaş ve üzeri liderlerin genç liderlere göre daha fazla politik çerçeveyi kullandıkları belirlenmiştir.

**Eğitim Durumu.** Eğitim durumu, liderlik yönelimi üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda eğitim durumu ve liderlik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Akademik liderlerin uzmanlık alanları liderlik yönelimini etkilen bir etken olarak belirlenmiştir. Akademik liderlerin sosyal ya da pozitif bilimlerde görev almaları liderlik yönelimlerini etkilemiştir. Sosyal bilimlerde akademik lider olarak görev alan yöneticilerin sembolik liderliği daha çok kullandıkları belirlenmiştir. Pozitif bilimlerde görev alan liderlerin ise daha çok yapısal çerçeveyi kullandıkları belirlenmiştir (Şimşek, 2015). Özellikle sosyal bilimler alanından gelen akademik yöneticilerin sembolik çerçeveye önem vermelerinin nedeni yöneticilerin insan

ilişkilerine önem vermeleri, çalışanlarını mutlu etmeleri ve motivasyonu arttırmaları şeklinde açıklanmıştır (Şimşek, 2015).

**Kıdem.** Kıdem, liderlik yönelimi üzerinde etkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Yapılan araştırmalarda kıdem ile liderlik yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Liderlerin liderlik yönelimlerinin yönetici olarak çalıştıkları süreden etkilendiği tespit edilmiştir. Deneyimi az olan yöneticilerin yapısal ve insan kaynaklı çerçeveyi kullandıkları belirlenmiştir (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016). Araştırmaya katılan akademik liderlerden 5 yıl ve daha az hizmet süresine sahip liderler yapısal çerçeveyi kullanmıştır. Politik çerçeve en çok dekan ve enstitü müdürleri tarafından tercih edilmiştir. 10 yıldan fazla yönetim kıdemine sahip liderlerin sembolik çerçeveyi daha fazla kullandıkları belirlenmiştir (Şimşek, 2015). Göreve yeni başlayan yöneticilerin yönetim konusunda deneyimi olmadığı için karar almada ve kararları uygulamada zorlandıkları ifade edilmiştir (Şimşek, 2015). *Yapısal, İnsan Kaynakları ve politik* liderlik çerçevelerinde üç deneyim yılı grubu (düşük, orta ve yüksek) arasında önemli farklılıklar olduğu bildirildi. (Al-Omarı, 2013).

Akademik liderlerin ünvanı (dekan, dekan yardımcısı, enstitü müdürü.) liderlik yönelimlerini etkilemektedir (Şimşek, 2015). Dekan yardımcısı statüsündeki liderlerin yapısal çerçeveyi kullanma oranı yüksek bulunmuştur. Buldukları pozisyondan dolayı yetkileri tam olan akademik liderlerin (dekan ve enstitü müdürü) insan kaynakları çerçevesinde davrandıkları belirlenmiştir. Ancak yetki alanı kısıtlı olan liderlerin ise yapısal çerçevede hareket ettikleri saptanmıştır. Yüksek öğretimde çalışan liderlerin devlet ya da vakıf üniversitesinde görev almaları liderlik yönelimlerini etkilemiştir. Okul müdürleri üniversite yöneticilerine göre siyasetçileri daha az görürler. Politik çevrede çalışan yöneticilerin siyasetçilerin fark edeceği şekilde politik durumlar için yeni haritalar geliştirmesi mümkündür (Bolman & Deal, 1991b). Sonuç olarak liderlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve kıdemleri yönetime farklı çerçevelerden bakmalarına neden olmuştur.

## Psikolojik Sözleşme

Değişen yaşam şartları nedeniyle günümüzde çalışma ilişkileri değişime uğramıştır. Günümüzde örgütler çalışanlardan çalışanlar ise örgütlerden yazılı beklentiler dışında yazılı olmayan beklenti içerisindedir (Özdaşlı & Çelikkol, 2012). Günümüzde örgütlerin etkililiği iş görenlerin performansına bağlı olduğundan iş gören ve örgüt sorumluluklarını tam olarak karşılamak zorundadır (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşme, birey ve kurum arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kurumlar arasında nasıl farklı olabileceğini ve zaman içinde nasıl değişebileceğini kavramsallaştırmak için faydalı bir yapıdır (Schein, 1988). Gönüllülük esasına dayanan psikolojik sözleşmeler dinamik, kişiye özel ve yasal olmayan sözleşmelerdir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Psikolojik sözleşme bir söz, iletişim veya davranışa dayalı olarak bir şeyin olacağına dair belirli bir inançtır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Psikolojik sözleşme çalışanlar ve yöneticiler arasında işleyen yazılı olmayan beklentilerdir. Psikolojik sözleşmeler, birey ve örgüt arasında karşılıklı bir yükümlülüğe ilişkin bireysel inançlardır (Rousseau, 1989). İşçi ve işveren ilişkilerindeki dinamiklerin incelenmesinde kullanılan bir kavramdır (Gerçek, 2018). Psikolojik sözleşmeler resmi istihdam sözleşmelerine göre geniş kapsamlı, karmaşık ve anlaşılması zordur (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşmenin tamamen öznel olması, çevresel bağlamsal ya da kişisel faktörlerden etkilenmesi, mütakabiliyete dayalı gelişmesi, çalışan boyutunun net olup örgüt boyutunun açık olmayışı, boyutları konusunda tartışmaların devam etmesi yazındaki tartışma alanlarındandır (Topçu & Basım, 2015a). Psikolojik sözleşme gelecekteki araştırmalar bakımından çağdaş sosyo ekonomik dinamikler çerçevesinde popüler bir kavramdır. Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, kuramsal yapısına, alt boyutlarına, demografik değişkenlerle ilişkisine ve kavramla ilgili yurtiçinde ve dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### ***Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı***

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili alanyazında çok sayıda ve çeşitli tanımlamalar vardır. Kotter (1973) psikolojik sözleşme kavramını “psikolojik yönü bulunan örtülü anlaşma” olarak tanımlamıştır. Yine Kotter (1973) işçi ve işveren arasında iş ilişkileri konusunda karşılıklı almayı ve vermeyi umdukları anlaşmayı psikolojik sözleşme olarak tanımlamıştır. Schein (1988) çalışan ve kurum arasında iletişimden kaynaklanan psikolojik temele dayalı beklenti olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme bireyin, odak kişi ile karşılıklı değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Eyoun ve diğerleri, 2020). Psikolojik sözleşme veya yazılı olmayan sözleşme, büyük ölçüde örtülü ve dile getirilmeyen karşılıklı beklentilerin bir ürünüdür. Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasındaki değişim anlaşmasının şartlarına ilişkin, örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlardır (Korczyński, 2022). Rousseau ise psikolojik sözleşmenin en az bir tarafın geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde başladığını belirtmiştir. Yine Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi iş ve koşullarla bağıntılı bireyin inançları şeklinde tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşme, örgütlerde davranışın güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1989). Anderson ve Schalk (1998) organizasyonun her bir üyesi ile organizasyondaki diğer kişiler arasında her an mevcut olan yazılı olmayan bir dizi beklenti olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşmeler, Anderson ve Schalk, (1998) tarafından sözleşmeye taraf olan çalışanların bireysel inançları şeklinde tanımlanmıştır. Daouk, vd., (2021) Psikolojik Sözleşmeyi, bir işçinin, kurumun başlangıçta vaat edileni yerine getirme olasılıkları hakkındaki taahhüt anlayışı ve fikirleri olarak tanımlamıştır.

Psikolojik sözleşme çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarında etkili bir belirleyicidir. Diğer bir deyişle psikolojik sözleşme çalışan davranışını şekillendirir. Cihangiroğlu ve Şahin'e (2010) göre psikolojik sözleşme örgütün başarısını etkileyen çalışan ve işveren arasındaki dile getirilmemiş anlaşmadır. Psikolojik sözleşme karşılıklı kabule dayanır ve örgüt ve iş gören arasındaki ilişkilerin temelini oluşturur (Cihangiroğlu &

Şahin, 2010). Psikolojik sözleşme terimi, bir bireyin, o odak kişi ile diğer taraf arasındaki karşılıklı bir değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin inançlarını tasvir eder (Rousseau, 1989). Birey seviyesinde gerçekleşen Psikolojik sözleşmede çalışan ve işveren birbirlerine olan ihtiyaçları nedeniyle birbirlerine bağımlıdır. Psikolojik sözleşme belirsizliği azaltarak örgüt ve çalışan arasındaki güven ilişkisini kurar (Cihangiroğlu & Şahin, 2010).

Psikolojik sözleşme çalışan ve kurum arasındaki beklentilerin eşleşmesi olarak tanımlanır. Beklentiler, gelecekte bir şeyin olup olmayacağına veya olması gerektiğine dair genel ve istikrarlı bir inancı temsil eder (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Anderson ve Schalk'a (1998) göre bazı beklentiler diğerlerinden daha bilinçlidir: örneğin maaşla ilgili beklentiler, ancak diğerleri daha bilinçsizdir ve örneğin uzun vadeli terfi beklentileri gibi yalnızca dolaylı olarak ortaya çıkar. Freese ve Schalk (1995) ise psikolojik sözleşmeyi bireysel bir algı olarak ifade etmiştir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Suazo (2003) Agyris'in işçi ve patron arasındaki informal ilişkiyi "psikolojik iş sözleşmesi" olarak ele aldığını ifade etmiştir. Bull (2008) psikolojik sözleşme kavramının başlangıçta örtük bir anlaşma şeklinde kavramsallaştığını ancak yakın zamanda ise taraflar arasındaki beklentiler kümesi olarak tanımlandığını ifade etmiştir (Yıldız & Aykanat, 2017).

Psikolojik sözleşme çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Psikolojik sözleşme örgütler tarafından verilen taahhütler ve çalışanlar tarafından geliştirilecek davranışlar çerçevesinde şekillenmektedir (Topçu & Basım, 2015b). Ancak psikolojik sözleşme kavramına ilk katkıda bulunanlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Anderson ve Schalk, (1998) psikolojik sözleşmenin ne olduğu konusunda fikir birliğinin olmamasını önemli bir sorun olarak görmektedir. Kavramın soyutluğu, sektör farklılıkları ve işveren ve iş gören bakış açısı gibi konular kavramın araştırmacılar tarafından tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Topçu & Basım, 2015b).

Psikolojik sözleşmenin temeli, bireysel olarak çalışanın, örgütün gelecekte yaptığı katkılar için ödüllendirileceğine inanmasıdır. Psikolojik sözleşme subjektiftir ve bireysel bir algı olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, örgütlerin verdiği mesajları nasıl

algıladıklarına bağlı olarak psikolojik sözleşmeye ilişkin farklı yorumlara sahip olabilirler. Ücret, kariyer gelişimi, uzun vadeli iş güvenliği ve eğitim fırsatları gibi çeşitli istihdam faktörleri, kuruluşlar tarafından vaat edilen yükümlülükleri temsil etmek ve psikolojik sözleşmenin işle ilgili sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmak için kullanılmıştır (Shi & Gordon, 2020). Psikolojik sözleşme ihlali algısı, adaletsizlik, haksız zarar, mağduriyet, öfke ve kırgınlık duygularını harekete geçirir. Bir çalışan, kaynak yatırımlarının karşılığında kurumuyla adil, güvenilir ve faydalı bir ilişki arayacaktır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali, örgüt ile çalışan arasında dengesiz bir ilişkinin olduğunu gösterir ve bu durum birey açısından olumsuz biliş ve duyguların ortaya çıkmasına neden olur (Yang ve diğerleri, 2020).

Psikolojik sözleşme kavramı her istihdam ilişkisinde ortaya çıkmakta ve içinde geçtiği iş yeri şartları ışığında eleştirel olarak düşünülmesi gerekmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Coyle-Shapiro & Parzefall'e (2008) göre psikolojik sözleşme tanımında kullanılan beklentiler, yükümlülükler ve vaatler gibi bazı kavramlar tartışmalara neden olmaktadır. Anderson ve Schalk'a, (1998) göre algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler, yükümlülükler gibi farklı terim kombinasyonlarının kullanıldığını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme vaatler, beklentiler ve yükümlülükler hakkındaki inançları kapsıyorsa, analitik gücü zayıflamış, gevşek bir şekilde tanımlanmış bir yapı haline gelmektedir (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Cihangiroğlu ve Şahin'e (2010) göre ise Psikolojik sözleşmeler örgütsel deneyimlere göre şekillenmekte ve sürekli gelişim içerisinde bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme konusunda birikimli çalışmaların eksikliği, belirsizlikler yaratmaktadır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Bu anlamda örgütsel psikoloji yalnız çalışanlar açısından değil aynı zamanda yöneticiler açısından da ele alınan bir kavramdır. Ancak bazı psikolojik sözleşme araştırmalarının yalnız çalışan deneyimine odaklandığı görülmektedir. Rousseau'a (1989) göre bireylerin psikolojik sözleşmeleri vardır, örgütlerin yoktur. Çalışan bakış açısı yaygın olmasına rağmen, Rousseau'nun (1989) tanımı işveren bakış açısını dışlamaz. "Bireyin

inançları..” teriminin kullanılması, bireysel yöneticilerin merceğinden işverenin bakış açısına kapı açar. Bu nedenle, bir yöneticinin işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları Rousseau'nun (1989) tanımıyla tutarlı olacaktır (Jacqueline & Shapiro, 2001). Herriot ve Pemberton, (2007) psikolojik sözleşmeyi hem çalışan hem de örgüt bakış açısıyla ele alarak, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide ima edilen yükümlülükler dair algıların başlatıldığı süreç şeklinde tanımlamıştır. Guest (2004) de yapılan çalışmaların psikolojik sözleşmeyi yönetici cephesinden ele alarak, çalışanların görevlerini ihmal ettiklerinde yöneticilerin verdikleri tepkilere odaklanmıştır. Gerçek, (2018) ülkemizdeki çalışmalarda psikolojik sözleşmenin çalışan bakış açılı tanımının kullanıldığını öne sürmüştür. 2000’li yıllardan itibaren ise kavram yönetici bakış açısı ile incelenmiştir.

İşverenler ve çalışanlarla konuşurken, psikolojik sözleşmenin açıklayıcı bir kavram olarak etkileyici bir şekilde yüksek 'görünüş geçerliliğine' sahip olduğu görülmüştür (Anderson & Schalk, 1998). Ülkemizde yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, lider üye etkileşimi, örgütsel sinizm örgütsel özdeşleşme ilişkisi incelenmiştir (Gerçek, 2018). Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin örgüte bağlılığına bağlıdır. Bağlılık Kuruluşun değerlerini kabul etme, kuruluş adına çaba gösterme isteği ve bir çalışan olarak kalma arzusu olmak üzere üç faktörle karakterize edilir. Bağlılık, karşılıklılık veya yükümlülük konularını ele almaz ve aynı zamanda, psikolojik bir sözleşmenin parçası olması gerekmeyen kurumun değerlerinin kabulünü ve içselleştirilmesini içerir (Rousseau, 1989).

Rousseau'nun (1989) makalesi psikolojik sözleşme ile ilgili araştırmaları etkilemektedir. Örgütlerdeki ilişkilerin işveren odağından çıkıp iş gören odağına evrilmesi kavramın zaman içinde farklılaşmasına neden olmaktadır. Tablo 3’te psikolojik sözleşmenin geçmiş ve yeni ortaya çıkan biçimleri sunulmaktadır.

### **Tablo 3**

#### *Psikolojik Sözleşmenin Formları*

Karakteristik	Geçmiş form	Yeni form
Odak	Güvenlik, sadakat,	süreklilik, Değişim, gelecek İstihdam edilebilirlik
Biçim	Yapılandırılmış, öngörülebilir, kararlı	Yapılandırılmamış, esnek, (yeniden) müzakereye açık
Altta yatan temel	Gelenek, adalet,	sosyal Pazar güçleri, satılabilirlik, yetenekler sosyo-ekonomik sınıf ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, eğitim,	iş güvenliği, Kariyer beklentileri için adil (algılandığı gibi) ödül katma değer
Çalışan sorumluluğu	Sadakat katılım	Girişimcilik yenilikçilik
Sözleşmeye dayalı ilişkiler,	Çoğunlukla yoluyla resmileştirilir	sendika Bireyin hizmetleri için takas veya toplu temsil sorumluluğu (dahili veya harici)
Kariyer yönetimi	Örgütsel sorumluluk	Bireysel sorumluluk

Tablo 3'te psikolojik sözleşmenin geçmiş ve yeni ortaya çıkan biçimleri incelendiğinde psikolojik sözleşme kavramının yeni bir karakteristik kazandığı görülmektedir. Psikolojik sözleşmelerin nasıl değiştiğini inceleyen çok az deneysel araştırma bulunmaktadır. Bir kez oluşturulduktan sonra, psikolojik sözleşmeler değişime karşı dirençlidir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Rousseau, 2001) ve araştırmacılar psikolojik sözleşmelerin hangi koşullar altında değişmeye daha yatkın olduğu hakkında çok az şey bilmektedir (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

### ***Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri***

Şimdiye kadar ilk etapta sözleşmenin gerçekte nasıl oluştuğu hakkında çok az şey anlaşılmıştır (Sherman & Morley, 2015). Psikolojik sözleşmenin gelişiminin izini sürerken, araştırmacılar Argyris (1960), Levinson vd., (1962) ve Schein'in (1988) çalışmalarına



odaklanmıştır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Yıldız ve Aykanat (2017) kavramın Barnard (1938), March ve Simon (1958) tarafından oluşturulduğunu Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1988) ve Kotter (1973) gibi araştırmacılar tarafından ise geliştirildiğini ifade etmiştir. Cihangiroğlu ve Şahin (2010) psikolojik sözleşmenin Argyris (1960) tarafından örtük ve yazılı olmayan anlaşma şeklinde açıklandığını, Levinson vd., (1962) tarafından ise örgüt ve çalışan arasındaki beklentilerin toplamı olarak nitelendirdiğini, Schein (1988) ise bir dizi beklenti olarak tanımladığını belirtmiştir. Cihangiroğlu ve Şahin (2010) sosyal mübadele kuramı, karşılıklılık normu, eşitlik kuramı, Lawler Porter modeli ve beklenti kuramının psikolojik sözleşme kavramını açıklamada yardımcı olabileceğine işaret etmektedir. 1958 tarihli “Psikoanalitik Tekniğin Teorisi” adlı kitabında Karl Menninger, yazılı olmayan psikolojik sözleşmeden bahsetmiştir (Sherman & Morley, 2015). Psikolojik iş sözleşmesi terimi Argyris (1960) tarafından çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılmıştır (Sherman & Morley, 2015).

Araştırmacılara göre sözleşmenin fiili oluşum süreci hakkında bilginizde önemli boşluklar bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini açıklamak, psikolojik sözleşme dinamiklerinin bilişsel temellerini kavramayı gerektirmektedir (Sherman & Morley, 2015). Hem örgütsel hem de bireysel faktörler psikolojik sözleşmenin oluşmasını etkilemektedir. Sherman ve Morley, (2015) şema teorisinin, psikolojik sözleşmenin nasıl yaratıldığına dair yeni anlayışlar sunma potansiyeline sahip olduğunu ve teorik bir mercekle olarak konuşlandırılmasının literatürde az gelişmiş bir alana genişlik katacağını iddia etmektedir. Araştırmacılara göre şema teorisi, iki taraf bir anlaşma oluştururken bilginin nasıl kullanıldığını vurguladığı için psikolojik sözleşmenin dinamiklerini değerlendirmek için potansiyel olarak faydalı bir teorik mercektir. Şema, yeni bilgilerin nasıl organize edildiğini yönlendiren, kavramsal olarak ilişkili “öğelerin” zihinsel bir modelidir. Yeni deneyimlerin edinilmesi şema gelişimini yönlendirmektedir (Sherman & Morley, 2015).

Barnard’ın örgütsel karşılıklılık kavramından yola çıkılarak psikolojik sözleşme kavramı geliştirilmiştir (Yıldız & Aykanat, 2017). Gouldner’a (1960) göre psikolojik sözleşme ile

karşılıklılık normu arasında ciddi bir ilişki bulunmaktadır. Birine yardım edildiğinde o da yardım eder varsayımına dayanan karşılıklılık normu kişilerin özelliğine, durumun şartlarına, normun oluşturduğu değere göre değişebilmektedir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Karşılıklı bir değiş tokuş fikri, psikolojik sözleşmenin temel bir ilkesiyle dikkate değer bir benzerlik taşımaktadır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Psikolojik sözleşme, bireyin işvereniyle olan alışverişinde var olan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin algısını içerir ve bunlar karşılıklılık normu aracılığıyla sürdürülmektedir. Levinson ve arkadaşlarının (1962) çalışmasının bulguları, karşılıklılığın rolünü ve beklentilerin beklenen tatmininin etkisini vurgulamaktadır (Coyle-Shapiro, Jacqueline ve Parzefall, 2008). Burada karşılıklılık, iş bölümünün tamamlayıcısı ve yerine getirilmesi olarak düşünülmektedir (Gouldner, 1960). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklılık normlarından farklıdır (Rousseau, 1989). Bununla birlikte, bu araştırmacılar karşılıklılığın doğasını kavramada kavramsal olarak yakın olsalar da, gelişimi açısından ayrılmaktadırlar (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Newstrom (2014) göre psikolojik sözleşme kavramı mübadele teorisi ile açıklanabilmektedir. Buna göre çalışan emeği karşısında elde ettiği kazançta işveren ise beklediği kazanç ile teklif ettiği ödülün fayda maliyet analizini yapmaktadır. İşçi beklediği kazancın, işveren de taahhüt ettiği ödülün durumuna göre psikolojik sözleşmeyi güncellemektedir. Karşılıklı bağımlılığın olduğu Sosyal mübadele kuramında kısa süreli finansal özellik taşıyan ekonomik çıktılar ve uzun süreli duygusal özellik taşıyan sosyo duygusal çıktılar bulunmaktadır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Korucuk'a (2019) göre ise sosyal mübadele kuramının ekonomik sosyal ve duygusal olmak üzere üç sonucu bulunmaktadır. Ekonomik sonuçlar parasal olup ekonomik ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Sosyal sonuçlar bireyler arasında gerçekleşen sosyal ilişkileri ele almaktadır. Duygusal sonuçlar ise sevgi saygı ve hoşgörüyü temel almaktadır. Blau sosyal değişim teorisini örgüt ve çalışan arasındaki zorunluluklar şeklinde incelemiş ve ihlal edildiğinde ise olumsuz sonuçlar doğurduğunu açıklamıştır (Yıldız & Aykanat, 2017). Bu nedenle, psikolojik sözleşme, iki tarafı mübadelede ele geçirmekten ve onların koşullu etkileşiminden, bireyin

mübadeledeki her iki tarafın yükümlülüklerini algılamasına kaydı (Coyle-Shapiro, Jacqueline ve Parzefall, 2008). Bir ilişki (örneğin istihdam) bağlamında vaatler ve düşünceler değiş tokuş edildiğinde, eşitsizliğin bilişsel ve duygusal deneyimi muhtemelen daha karmaşıktır (Rousseau, 1989).

1964 yılında Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı davranış-sonuç ilişkisini ifade eder. Çalışan belli bir davranışı belli amaçlar uğruna yapar ve davranışlarının neticesinde beklenti ve değerler oluşur (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Spesifik olarak, önceki organizasyonlarda veya önceki çalışanlarla yaşanan olumlu veya olumsuz deneyimlerin yeni organizasyondaki diğer tarafın beklentilerini nasıl etkilediği önemli bir araştırma konusudur (Sherman & Morley, 2015). Porter Lawler beklenti değer teorisinde gösterilen emek neticesinde elde edilen ödülün çalışanın işe başlamadan önce beklediği ödül ile kıyaslanmasıdır. Çalışan beklediğinden daha küçük bir ödül ile ödüllendirildiğin doyumsuzluk yaşayacaktır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010).

Coyle-Shapiro ve Kessler (2002) Psikolojik sözleşme kavramını eşitlik teorisi ile açıklamıştır. Eşitlik kuramına göre çalışanlar örgütte eşitlik algıladıkları takdirde pozitif yönde örgütsel tutum geliştirmektedir (Topçu & Basım, 2015a). Motivasyon kuramı olan Eşitlik kuramında çalışan kendi emek ve çabası neticesinde elde ettiği ücreti aynı düzeydeki başka bir çalışanın ücreti ile karşılaştırmaktadır. Eğer bu girdi ve çıktı neticesinde ortaya çıkan denge çalışanın zihninde uygun değilse çalışanın eşitlik algılaması bozulacaktır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Eşitlik teorisi (Adams, 1965), psikolojik sözleşmeleri anlamak için önemlidir. Eşitlik teorisi, psikolojik sözleşmeden daha genel anlamda beklentilerle ilgilenir (Rousseau, 1989).

Freese ve Schalk, (2008) Meninger'in 1958 yılında psikanalistler ve hastalar arasındaki psiko terapi sözleşmeleri ile psikolojik sözleşme kavramını gündeme getirdiğini belirtmiştir (Yıldız & Aykanat, 2017). Bir dizi araştırmacı, psikolojik sözleşmeyi değerlendirmeye yardımcı olmak için "anlam oluşturma" teorisini kullanmıştır. Psikolojik sözleşme, alınan bilgilere dayanarak, çalışanlar tarafından örgütle ortak yükümlülüklerine

ilişkin inançların oluşturulduğunu ve örgütün bu yükümlülükleri yerine getirmediği zaman olumsuz bir tepkiye yol açtığını iddia eder. Öte yandan, örgütsel destek teorisi, çalışanların örgüt tarafından olumlu değerlendirmelerine dayalı olarak olumlu tepkilerini dikkate almaktadır (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Akt. Amiekumo, 2022).

Ancak karşılıklılık, her bir tarafın hak ve görevleri olduğunu ifade eder. Bu analitik bir ayırmadan daha fazlasıdır: Bir veri olarak önemi o kadar temel olan ve genellikle ihmal edilen ve nadiren sorunlu hale getirilen rol sistemlerine ilişkin deneysel bir genellemedir (Gouldner, 1960). Tekrarlanan katkı ve karşılıklılık döngüleri ile ilişki ne kadar uzun sürerse, çalışanın algıladığı ilişki o kadar derin ve dahil olabilecek katkılar ve teşvikler dizisi o kadar geniş olur (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışanların işverene karşı yükümlülüklerinin niteliği ve işverenin onlara karşı yükümlülükleri hakkında inançlar oluşturduğunu ileri sürmektedir. Resmi bir sözleşmenin aksine, psikolojik sözleşme büyük ölçüde, başlangıçta işe alım süreci ve daha sonraki iş deneyimi tarafından şekillendirilen, çalışan ile işveren arasındaki örtülü vaat alışverişine dayanmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme, kişinin örgütle olan değişim ilişkisinin şartlarına ilişkin anlayışını yansıtır (Garcia ve diğerleri, 2021). Psikolojik Sözleşme Teorisi, her iki tarafın beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması önemli olduğunu, çünkü karşılanmayan beklentilerin iş ilişkilerinde olumsuz duygular, tutumlar ve davranışlar gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını açıklamaktadır (Groenendaal ve diğerleri, 2021).

### ***Psikolojik Sözleşmenin Boyutları***

Kişi, belirli teşvikler karşılığında işverene belirli katkılar borçlu olduğuna inandığında, inançlar sözleşmeye dayalı hale gelir. Sözlerin açıkça verilmesi gerekmez (Rousseau, 1990). Şahin (2010) psikolojik sözleşmenin somutluk-soyutluk, darlık-genişlik kısa dönemlik-uzun dönemlik sabitlik-esneklik eşitlik-eşit olmayan bireysel-kolektif olmak üzere

çeşitli boyutlarından bahsetmektedir. Psikolojik sözleşmenin içeriği ve boyutları konusunda tam bir uzlaşma hâkim değildir. Psikolojik sözleşme kavramının içeriği ve boyutları incelendiği döneme göre farklılaşmaktadır (Özdaşlı & Çelikkol, 2012). Ancak *işlemsel ve ilişkisel* olmak üzere iki temel boyuttan bahsedilmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı *işlemsel ve ilişkisel* olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Levinson ve ark, 1980; Macneil 1985; Akt Cihangiroğlu ve Şahin 2010). Ampirik olarak iki tür yükümlülük ortaya konmuştur: sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret ve kariyerde ilerleme gibi işlemsel yükümlülükler ve sadakat ve minimum kalış süresi karşılığında iş güvenliğinin değiş tokuşu ilişkisel yükümlülükler (Rousseau, 1990). İşlemsel sözleşmeler, odak noktası ekonomik olan son derece somut alışverişler içerir; Şartlar ve koşullar ilişkinin sonlu süresi boyunca sabit kalır ve sözleşmenin kapsamı dardır (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). İşlemsel boyutta işçi ve iş veren arasında ekonomik nedenlere bağlı kısa zamanlı açık ve anlaşılır esnekliğin fazla olmadığı bir ilişki ağı bulunmaktadır. İlişkisel boyutta ise işçi ve işveren arasında duygusal katılımlı, uzun dönemli, değişime açık olan ve örtük sübjektif bir ilişki ağı bulunmaktadır (Rousseau, 1995; Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). İlişkisel sözleşmeler, maddi ve maddi olmayan alışverişleri içerir; açık uçludur ve sözleşme şartları dinamiklidir. Kapsam, bir bireyin işi ile kişisel yaşamı arasında bir yayılma olduğu için geniş olabilir (Coyle-Shapiro, Jacqueline ve Parzefall, 2008).

Özdemir (2013) *işlemsel ve ilişkisel sözleşme* arasındaki farkları odak, zaman, çerçevesi, yapısı, kapsamı, gözlenebilirlik açısından ele almaktadır. Buna göre işlemsel sözleşme ekonomik ve dışsaldır, ilişkisel sözleşme ise ekonomik ve duygusaldır. İşlemsel sözleşme kapalı uçlu olup belirli bir süre içerisinde gerçekleşmektedir ancak ilişkisel sözleşme açık uçlu olup sınırsız sürelidir. İşlemsel sözleşme durağan ilişkisel sözleşme dinamiklidir. İşlemsel sözleşme dar ve belirgin iken ilişkisel sözleşme yaygın ve belirsizdir. İşlemsel sözleşme herkes tarafından kolayca gözlenirken ilişkisel sözleşme öznel olarak gözlemez (Korucuk, 2019).

Psikolojik sözleşme öğelerini *ilişkisel-işlemsel* faktörlere sınıflandırmaya çalışmak tutarlı sonuçlar vermemiştir (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak iki boyutta örgütlerdeki değişim sonucunda ise dört boyutta ele alınmıştır. İşlemsel ve ilişkisel olarak ikiye daha sonra ise dengeli ve geçişli eklenerek dörde ayrılmıştır (Nartgün & Demirer, 2020). Rousseau (1995) ise psikolojik sözleşmeyi işlemsel sözleşmeler, ilişkisel sözleşmeler, dengeli sözleşmeler ve geçişsel sözleşme olmak üzere 4 boyutta ele almaktadır (Cihangiroğlu & Şahin 2010). Rousseau (2000) dengeli sözleşmeyi koşula dayalı açık uçlu istihdam düzenlemeleri şeklinde açıklamaktadır. Öğrenme ve gelişim hem örgüt hem de çalışan açısından vurgulanmaktadır. Çalışanların istihdama ilişkin beceriler geliştirmesi hem kendini hem de örgütünü etkilemektedir. Örgüt beceriler geliştirmiş personeli iç piyasada (iç ilerleme) ya da dış piyasada değerlendirmektedir. Örgütler değişen iş gücü piyasasında çalışanlarına sürekli gelişim imkânı vermeyi taahhüt etmektedir (Nartgün & Demirer, 2020).

Schein (1988), dolaylı olarak hem çalışanları hem de işverenin bakış açısını anlamanın önemini vurguladı (Coyle-Shapiro, Jacqueline ve Parzefall, 2008). Psikolojik sözleşme çalışmaları, çalışan odaklı yükümlülükler (yani, çalışan tarafından yerine getirilecek) ve işveren odaklı yükümlülükler (yani, kuruluş tarafından yerine getirilecek) olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Rousseau, 1990). Demiral (2008) psikolojik sözleşmede iş gören ve işveren sorumluluklarını açıklamıştır. Buna göre iş gören sorumlulukları, çok çalışmak, örgütün itibarını korumak, işe devam etmek, fazla mesai yapmak, yeni beceriler geliştirmek yeni fikirlere açık olmak şeklinde açıklanmıştır. İşveren yükümlülükleri ise eşit ücretlendirme yapmak, eğitim fırsatı sunmak, görevleri çekici hale getirmek, iş görenlere saygılı davranmak iş güvenliği sağlamak ve memnuniyet veren iş çevresi yaratmak şeklinde sıralanmıştır (Korucuk, 2019).

Dengeli sözleşmede okul yöneticileri kariyer gelişimine önem vermektedir. Okul müdürlerinin yönetim anlayışı ve okuldaki görev süresi psikolojik sözleşmenin boyutlarını etkilemektedir. Eğer yöneticinin görev süresi kısa ve yöneticinin yönetim anlayışı maddiyata

dayalı ise işlemsel boyuttaki psikolojik sözleşme oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin tutumu psikolojik sözleşmenin boyutunun belirlenmesinde etkilidir. Psikolojik sözleşmenin boyutu ise eğitime dair performansı etkilemektir. Sonuç olarak eğitime dair çıktıların artırılması için okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye dair tutumlarını arttırmanın önemi ortaya çıkmaktadır (Nartgün & Demirer, 2020).

Chan, (2021) göre psikolojik sözleşmeler *ilişkisel, işlemsel ve dengeli* olmak üzere çeşittir. Hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşmeler ilgili araştırmalara hakimdir. İlişkisel bir sözleşme, güven ve örtülü duygusal bağlılık üzerine kurulu alışverişlerden oluşur. Bu sözleşme genellikle uzun vadelidir ve bireyler ile kuruluş arasında bir dereceye kadar esnekliğe sahiptir. İlişkisel sözleşmenin aksine, işlemsel bir sözleşme, kısasa kısas ekonomik işlemlere odaklanan, doğrudan ve açık beklentiler üzerine inşa edilen alışverişlerden oluşur. Bu sözleşme kısa vadelidir ve bireyler ile kuruluş arasında daha dar bir odağa sahiptir. Dengeli bir sözleşme hem ilişkisel hem de işlemsel sözleşmelerin değişimini birleştirir. Bu sözleşme, gelişen işyeri durumlarına izin veren daha uzun bir süre ile karakterize edilir. Bu sözleşme ilgili literatürde geliştirilmemiştir.

Garcia vd., (2021) göre çalışanların psikolojik sözleşmeleri farklılık gösterse de *işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler* olmak üzere iki genel tür veya yönelim mevcuttur. İşlemsel bir sözleşme esas olarak ekonomik bir değişime tabidir. Böyle bir ilişkinin zaman ufku kısa vadelidir ve değişim esas olarak çalışanların performansına ilişkin parasal ödüllerdir. Çalışanın işyerinde yalnızca sınırlı bir katılımı olması muhtemeldir ve genellikle anında tazminat karşılığında işin asgari gerekliliklerini karşılar. Öte yandan ilişkisel bir sözleşme, esas olarak uzun vadeli ve açık uçlu bir sosyal alışveriş tarafından yönetilir. Ayrıca, böyle bir ilişkide güven ve karşılıklılığın önemli bir rolü vardır. Çünkü değişim hemen gerçekleşmez, çalışan katkılarının daha sonra teşvikler şeklinde karşılık verilmesi beklenmektedir. Bu nedenle, işlemsel bir sözleşmenin aksine ilişkisel bir sözleşmenin organizasyonla yakın bir bağ, ortak bir gelecek duygusu ve uzun vadeli bağlılık içermesi daha olasıdır.

### ***Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri***

Psikolojik sözleşmenin oluşması için örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişki önemli görülmektedir. Rousseau'a (1989) göre herhangi bir yeni sözleşmenin değeri, dayandığı ilişkinin gücünde yatmaktadır. Örgüt ve çalışanlar arasındaki sözleşmede beklenti ve sorumlulukların belirgin olması gerekmektedir. Çoğu çalışan, örgütün onlara ne sunması gerektiği ve onlara ne sağlamak zorunda olduğuna dair bir beklenti kalıbına dayalı olarak, örgütleriyle olumlu ve kalıcı bir psikolojik bağ geliştirmektedir (Anderson & Schalk, 1998). Kuruluşun talepleri ne kadar tutarlı olursa, çalışanın kendi yetkileri ve yükümlülükleri konusunda açık ve tutarlı bir algı oluşturması o kadar olasıdır (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşmede, çalışan-örgüt uyumu, lider-üye değişimi ve yönetim iletişimi, liderlik tarzı gibi değişkenler, bir işveren ve çalışan arasındaki ilişkide çok önemlidir. Guest (1998) psikolojik sözleşmenin öncüllerini örgüt kültürü, örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamaları, işçi ve işverenin deneyimleri, işçi ve işverenin beklentileri ve diğer alternatifler şeklinde açıklamaktadır. Rousseau'a (1989) göre ise psikolojik sözleşmenin öncülleri arasında çalışma öncesindeki deneyimler, mesleki hayattaki ilk sosyalleşme süreci ve stajyerlik dönemi yer almaktadır.

Shi ve Gordon, (2020) göre örgütsel destek, çalışanların psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel destek ile psikolojik sözleşme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Nartgün ve Demirel'e (2020) göre ise okulun bulunduğu çevre, okul lideri ve diğer öğretmenler psikolojik sözleşmeyi olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Okul yöneticilerinin atanma biçimi öğretmenler ve yöneticiler arasındaki psikolojik sözleşme algısını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin hangi kriterlere göre atandığı çalışma arkadaşlarına bildirilmesi gerekmektedir. Cihangiroğlu ve Şahin'e (2010) göre psikolojik sözleşmenin başlaması örgütte çalışanlar arasında belli oranda inisiyatif kullanıldığına işaret etmektedir. Rousseau ve Schalk'a (2000) göre belli miktardaki şahsi özgürlük çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi başlatmaktadır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010).



Yöneticiler ve kuruluşlar, açık bir kariyer fırsatı sunarak, kişisel gelişimi mümkün kılarak, çalışanlarla samimi bir iletişim kurarak ve endişeleri dile getirerek ilişkisel sözleşmeleri devam ettirmektedir. Yöneticiler ve kuruluşlar, işlemsel sözleşmeye sahip çalışanları, ilişkisel sözleşmeye sahip bireylere dönüştürmek için işlemsel gereksinimlerini uygun bir şekilde yerine getirmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Chan, 2021). Shi ve Gordon (2020) göre psikolojik sözleşmenin öncülleri, işe alım öncesi, işe alım süreci ve iş başında sosyalleşme aşamalarında etkin hale gelmektedir. Yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak, işe alım sürecinde boyunca adaylarla ilişkiler kurarlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları ile yöneticilerin de dahil olduğu kurum arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde kilit öneme sahiptir. Psikolojik sözleşme dinamik olduğu için daha sonra örgütteki deneyim aşamasında algılar yoluyla zaman içinde değişebileceği öngörülmektedir. Shi ve Gordon (2020) çalışmasının bulguları, yöneticilerin psikolojik sözleşmesini ve işe bağlılıklarını etkilemede yönetici desteğinin örgütsel destekten daha önemli bir faktör olabileceğini göstermektedir.

### ***Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları***

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu yönde ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve verimsizlik gibi olumsuz yönde sonuçları bulunmaktadır. Anderson ve Schalk göre (1998) Psikolojik sözleşmeler ile çalışanların tutum ve davranışları arasında açık ilişkiler bulunmaktadır. İnsan kaynaklarını etkin yönetmek, örgüt iklimini sağlamak, çalışan motivasyonunu kavramak, çalışanların işte kalma arzusunu anlamak için psikolojik sözleşme kavramı önemli bir rol üstlenmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Guest (1998) psikolojik sözleşmenin sonuçlarını iş tatmini, örgütsel adanmışlık, güven duygusu, iş yerindeki olumlu ilişkiler, örgütsel vatandaşlık şeklinde açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme olumlu sonuçlandığında çalışanlar örgütlerinde gönüllü faaliyetlerde bulunmakta, motivasyonları artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmektedir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Örgütteki adaletli terfi, ödüllendirme ve ücret ödemesi gibi uygulamalar çalışanların çalışma hayatındaki

mutluluğunu etkilemektedir. Çalışanlar kişisel gelişim ya da sosyal çevre ihtiyacı ile örgütün düzenlemiş olduğu eğitimlere kurslara seminerlere ya da sosyal aktivitelere katılmaktadır (Nartgün & Demirer, 2020). Okulun başarısı okul yönetim ve öğretmen arasındaki psikolojik sözleşme algısından etkilenmektedir (Nartgün & Demirer, 2020). Psikolojik sözleşme kavramı iş görenlerin sürdürülebilir motivasyonlarını ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Argyris örgütsel verimliliğin çalışanların resmi iş sözleşmelerine göre değil çalışanların psikolojik sözleşmelerine göre arttığını ifade etmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016).

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, ücret artışları, yeni becerilerin öğrenilmesinin desteklenmesi vb. gibi örgütler tarafından verilen vaat türlerine bağlıdır. Çalışanlar, yöneticilerinin ve kuruluşlarının kendi refahlarını önemseydiğine inandıklarında, işe daha fazla katılarak yükümlülüklerini yerine getirme olasılıkları daha yüksektir (Shi & Gordon, 2020). Genel olarak, psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisindeki maddi ve manevi alışverişe odaklanmaktadır. Bireylerin işyerindeki refahını ve örgütün refahını potansiyel olarak etkilemektedir. *İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmelerin* tükenmişlik ve bağlılık arasındaki etkileşimi henüz tam olarak anlaşılmamıştır. Ancak buna yönelik bilimsel çabalar devam etmektedir (Chan, 2021). Eğitimde öğretmenler ve öğrenciler arasındaki psikolojik sözleşmeye ilişkin çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Araştırmacılar, psikolojik sözleşmenin eğitim ortamında daha rahat ve keyifli bir öğrenme atmosferi yaratacağını ve öğretimi olumlu yönde etkileyeceğini ortaya çıkarmıştır. Öğrencilerin yeni bilgileri kabul etme ve öğretmenlerle iyi geçinme yetenekleri, bir sınıftan diğerine farklılık gösterme eğilimindedir (Li ve diğerleri, 2021).

Psikolojik sözleşme ihlali. Psikolojik sözleşmenin çalışan ya da örgüt tarafından ihlal edilmesi psikolojik sözleşmenin ihlali diye adlandırılan bir durum ortaya çıkarmaktadır. Algılanan sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel güvenin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışına girme isteğinin azalması ve çalışanların örgüte karşı daha düşük yükümlülükleri ile ilişkilendirilmiştir (Jacqueline & Shapiro, 2001). Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan araştırmalarda daha çok psikolojik sözleşme ihlali konusunda çalışmaların

yoğunlaştığı görülmektedir (Topçu & Basım, 2015a). Bazı durumlarda ise psikolojik sözleşme kavramı yöneticiler tarafından baskı aracı olarak kullanılmakta ve bu durum istismar edilmektedir. Bazı durumlarda ise taraflar arasında oluşan olumsuz beklenti işin önemini yitirmesine neden olabilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yazılı olmamasından dolayı taraflar arasında gerilim yaşanabilmektedir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi, bir ilişkinin ortaya çıkmasına neden olan güven ve iyi niyet gibi faktörlerin sarsıldığı bir travma biçimine sokar (Rousseau, 1989).

Cihangiroğlu ve Şahin (2010) örgüt ya da işveren tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilebileceğini ve bunun farklı sonuçlar ortaya çıkarttığını ifade etmiştir. Çalışan psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğinde çalışana yönelik olumlu hisler değişmekte, örgüt psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğinde ise verimsizlik gizli işsizlik saldırganlık gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Çalışanlara gerekli eğitim imkânın sağlanmaması, taahhüt edilen ücretlerin ödenmemesi, ödüllerin söylenen doğrultuda gerçekleşmemesi, değişimlerden çalışanların haberdar edilmemesi, işe yeni başlayanların yanlış bilgilendirilmesi gibi hususlar psikolojik sözleşmenin ihlali şeklinde ortaya çıkmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994).

Algılanan eşitsizlik, memnuniyetsizliğe ve belki de hayal kırıklığına ve hayal kırıklığına yol açar. Algılanan sözleşme ihlali, öfke ve ahlaki öfkeye benzer şekilde daha derin ve daha yoğun tepkiler verir (Rousseau, 1989). Yazılı olmayan beklentilerin karşılanmaması çalışanların örgüte güvenlerini, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, iş tatminini ve örgüte bağlılıklarını etkilemektedir (Gerçek, 2018). Korucuk (2019) psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinde çalışanların sırasıyla ümitsizliğe düştüğünü, kendini değersiz hissettiğini, veriminin düştüğünü ve son olarak işten ayrıldığını belirtmiştir. Çalışan sıkı çalışması karşılığında yüksek ücret beklentisi içerisine girmektedir. Yüksek ücret beklentisi karşılanmadığı takdirde Çalışan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinde ihanet duygusu kızgınlık adaletsizlik şiddetli psikolojik sıkıntılar ve

haksızlık gibi Kuvvetli duygular ortaya çıkmaktadır. Çalışan düşük performans göstermektedir (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Psikolojik sözleşmenin yönetim tarafından ihlal edilmesi halinde çalışanların örgütsel bağlılığı zayıflamaktadır (Topaloğlu & Arastaman, 2016).

### ***Psikolojik Sözleşmenin Demografik Değişkenlerle İlişkisi***

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan araştırmalarda psikolojik sözleşme kavramının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Bu bölümde konuya ilişkin araştırmalar sunulmuştur.

**Cinsiyet.** Öznellik tüm sözleşmelerin doğasında vardır (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmeler bireysel düzeydedir (Rousseau, 1989). Beklentiler değişkenlik gösterir ve ilk anlaşmadan sonra meydana gelen olayların bir sonucu olarak değişebilir (Rousseau, 1989). Açıkgöz'e (2022) göre okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam psikolojik sözleşme düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bostancı (2019) psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarını cinsiyete göre incelemiştir. Cinsiyet değişkenine göre işlemsel sözleşmenin öğretmen yükümlölükleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Araştırmacılar işlemsel sözleşmenin okul yükümlölükleri boyutunda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmadığını rapor etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise ilişkisel sözleşmenin öğretmen yükümlölüğü boyutunda cinsiyet değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı fark yaratmasıdır. İlişkisel sözleşmenin okul yükümlölüğü boyutunda da cinsiyet değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmuştur. Büyükyılmaz ve Çakmak'a, (2014) göre devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan 570 akademisyen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratan faktör olduğu saptanmıştır. Demirer (2019) yaptığı araştırmada yöneticilerin psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam ölçekte cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Yang vd.,

(2020) göre ise iyimser, neşeli ve enerjik olma eğiliminde olan çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlali algısıyla baş etme konusunda daha iyi bir konumdadır.

**Kıdem.** Rousseau, (1989) psikolojik sözleşmeyi evliliğe benzetmektedir. Evliliğin finansal yükümlülüklerden daha fazlası olduğu söylenmektedir. Tıpkı bunun gibi Ücret oranlarını ve diğer ödeme biçimlerini belirleyen yazılı sözleşmelerin varlığına rağmen, uzun süreli çalışanlar, işlerinde sadece kazandıkları paradan daha fazlası olduğuna inanmaktadır. Bir örgüte üyelik süresi ne kadar uzun olursa, bireylerin karşılıklılık yükümlülüklerini (psikolojik sözleşmeler) algılaması ve davranış ve tutumlarının bu algılardan etkilenmesi o kadar olasıdır (Rousseau, 1989). Bostancı'ya (2019) göre öğretmenlerin kıdemlerinin işlemsel sözleşme algılarına herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aynı araştırmaya göre öğretmenlerin buldukları okullarda kaç yıl çalıştıklarının işlemsel sözleşme türünde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin kıdem değişkenine göre ilişkisel sözleşmenin öğretmen yükümlülüğü boyutuna ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmıştır. Ayrıca ilişkisel sözleşme okul yükümlülüğü boyutunda ise öğretmenlerin kıdemleri görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığa sebep olan bir değişken olarak belirlenmiştir.

İşlemsel veya ilişkisel sözleşmeler, iş ilişkilerinin süresine göre ayırt edilir. İşlemsel, 'kısa vadeli ve mıknatıslanabilir' olarak nitelendirilen psikolojik bir sözleşmeyi ifade ederken, ilişkisel bir sözleşme 'açık uçlu ve sadakat gibi mıknatıslanamayan faktörleri içeren' olarak tanımlanır. Zaman, serbest çalışanların sosyal etkileşimlerinin doğasını işlemsel ve ilişkisel etkileşimler açısından belirleyen önemli bir faktör gibi görünüyor. Serbest çalışanların çalışma türü, serbest çalışanların kuruluşlardaki konumlarını etkileyebilir. Örneğin, kuruluşlardaki önemli projelere katkıda bulunan proje çalışanları, kuruluşun çekirdeğinde konumlandırılabilirken, iş çalışanları, kuruluşun çevresini yansıtacak şekilde geçici olarak mevcut olabilir (Groenendaal ve diğerleri, 2021).

**Yaş.** İyi bir performans için elde edilen ödül hem çalışan hem de yönetici tarafından oldukça farklı değerlendirilebilir (Rousseau, 1989). Hizmet karşılığında elde edilen ödüller, örgütsel faktörler, çevresel faktörler, iş arkadaşları psikolojik sözleşmede değişikliklere neden olmaktadır (Topçu & Basım, 2015b). Açıkgöz (2022) araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaş grubu değişkenine göre işlemsel, ilişkisel, dengeli ve toplam psikolojik sözleşme algı düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını rapor etmiştir. Büyükyılmaz ve Çakmak, (2015) devlet ve vakıf üniversitelerinde görev alan 570 akademisyen üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde yaşın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu saptanmıştır. Demirer (2019) yaptığı araştırmada yöneticilerin psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam ölçekte yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

İşverenlerin çalışanlar arasında yaş yönünden heterojenlik olduğunu anlaması gerekmektedir. İstihdam ilişkisi açısından bu heterojenlik bazı sonuçları içermektedir. Araştırma sonuçları yaşlı çalışanların aracı istihdama katılma niyetlerinin, kuruluşun sunduğu teşvikler ile onayladıkları psikolojik sözleşme türü arasındaki ilişkiden etkilendiğini göstermektedir. Yaşlı çalışanların ihtiyaçları karşılayan politika ve uygulamalar onların işgücüne sürekli katılımlarını sağlamaktadır (Garcia ve diğerleri, 2021).

**Eğitim Durumu.** İş gücünün değişen doğası, psikolojik sözleşmelerin anlamını ve işleyişini açıklama ihtiyacını iyi bir şekilde savunmaktadır (Rousseau, 1989). Demirkasımoğlu'na (2014) göre özel sektörde çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının kamuda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Açıkgöz (2022) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre işlemsel, ilişkisel, dengeli ve toplam sözleşme algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı rapor edilmiştir. Bostancı'ya (2019) göre öğretmenlerin öğrenim durumu işlemsel sözleşmenin hem öğretmen yükümlülükleri boyutunda hem de okul yükümlülükleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark

oluşturmamaktadır. Bostancı'ya (2019) göre öğretmenlerin lisans ya da lisansüstü mezunu olmaları ilişkisel sözleşmenin öğretmen yükümlülüğü boyutunda etkili bir değişkendir. Demirer (2019) yaptığı araştırmada yöneticilerin psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme, ilişkisel sözleşme, dengeli sözleşme ve toplam ölçekte eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Serbest çalışanların psikolojik sözleşmelerinin içeriği diğer çalışanlarınkinden farklı olmaktadır. Groenendaal vd., (2021) göre serbest çalışanların beklentileri karşılandığında, rol içi performansa ve kurumsal vatandaşlık davranışına daha çok dahil olmaktadır.

### **Yurtiçi Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme, liderlik yönelimi ve psikolojik sözleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### ***Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar***

Aksoy Kürü (2021) örgütsel özdeşleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemi ile incelemiştir. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalarda örgütsel özdeşleşme için 17 çalışmanın 14'ünde Mael ve Ashforth'un (1992), üçünde ise Cheney (1983) ve Van Dick vd., (2006) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı rapor edilmiştir. Turizm, Türk Silahlı Kuvvetleri, küçük ve büyük ölçekli işletmeler, bankacılık, seyahat ve otelcilik sektörlerinden farklı katılımcılara ait sonuçlara yer verilmiştir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bireysel araştırmalarda farklı sonuçlara rastlanmamıştır. Bazı araştırmalar bu ilişki doğrularken bazı araştırmalar bu ilişkiyi desteklememektedir. Bu bağlamda çalışanların liderlik algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çakıroğlu ve Öztürk-Başpınar (2021) liderlilerin etik davranışları ile örgütsel iklim ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya Tarım ve Orman Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatından teknik ve idari personel katılmış olup,

araştırmada etik liderlik, örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada Mael ve Ashforth tarafından 1992 yılında oluşturulan ve Tak ve Aydemir tarafından 2004 yılında Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin %11'i etik liderlik özellikleri ile açıklanmaktadır.

Özkan (2019) "hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü" adlı araştırmasında 750 katılımcının görüşlerine başvurmuştur. Araştırmada Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme, hizmetkâr liderlik ve psikolojik güvenlik arasında artı yönlü anlam bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Türkmenoğlu vd., (2021) Paternalist liderlik ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi araştırılmıştır. Ankara ilinden 232 kamu çalışanının katıldığı araştırmada paternalist liderlik ve örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeye olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkide çalışma süresinin de düzenleyici bir rol oynadığı elde edilmiştir. Araştırma sonunda örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi azaldığı sonucuna yer verilmiştir. Araştırma sonunda gelecekteki çalışmalar için eğitim, yaş, medeni durum veya cinsiyet gibi değişkenlerin kullanılması önerilmiştir.

Polat (2009) örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel öncülleri ile bireysel ve örgütsel ardıllarına yer verdiği araştırmasında örgütsel özdeşleşmeyi teorik ve deneysel çerçevede incelemiştir. Alanyazında örgütsel özdeşleşme konusunda yurtiçi ve yurt dışı kaynakları derlenerek sunulmuştur. Araştırmada Brown (1969) Cheney (1983) Bergami ve Bagozzi (tarihsiz), Edwards ve Peccei (2007) tarafından oluşturulan örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden bahsedilmiştir. Ancak araştırmacı tarafından Mael ve Ashforth (1989, 1992)'un hazırladığı ölçeğin ülkemizde çokça kullanılan bir ölçek olduğu ifade edilmektedir. Tak ve Aydemir (2004) ve Tüzün (2006) araştırmalarında bu ölçeği kullanmışlardır.



Mumcu (2022) etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ahlaki kimliğin aracı etkisini araştırmıştır. Bu kapsamda 172 banka personelinden veriler toplanmıştır. Araştırmada geliştirilmiş etik liderlik ölçeği, örgütsel özdeşleşme ölçeği ve ahlaki kimlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin büyük olduğu tespit edilmiştir. Etik liderlerin sahip olduğu ahlaklılık, adillik, dürüstlük, tarafsızlık, tutarlılık ve fedakârlık gibi değerler çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanlar örgütlerinin başarısını kendi başarıları olarak gördüklerinde örgütsel özdeşleşme düzeyi yükselerek örgütsel amaçların gerçekleşmesi noktasında daha fazla gayret gösterecekleri bulgularına varılmıştır.

Mıhçı ve Uzun, (2020) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin etik liderliği ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin etik liderliği ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna yer verilmiştir.

Zeynel ve Kirel (2021) tarafından yapılan araştırmada akademisyenlerin lider etkileşimleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada Mael ve Ashforth (1992) tarafından oluşturulan ve Kalemci Tüzün (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya 7 farklı üniversiteden toplam 267 akademisyenler katılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu raporlanmıştır. Ayrıca mesleki motivasyonun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan akademisyenlerin üniversitelerinin başarısına daha fazla katkı sunacağı ifade edilmiştir.

### ***Liderlik yönelimi ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar***

Tanrıöğen vd., (2014a) tarafından yapılan araştırmada Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. *Yapısal, insan kaynağı, politik, sembolik liderlik* olmak üzere dört boyuttan oluşan ankette toplam 32 madde yer almıştır. Alan yazında Bolman ve Deal, dört çerçeve liderlik yaklaşımı, iş doyumu, cinsiyet, güçlendirme, risk yönetimi, akademik başarı, mesleki eğitim, örgüt kültürü, özel eğitim alanında araştırıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin algısına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik yönelimleri sırasıyla; *insan kaynakları, yapısal, politik* ve son olarak *sembolik* olarak rapor edilmiştir.

Şimşek ve Garipağaoğlu (2016) 20 üst düzey akademik lider ile yapmış olduğu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanmışlardır. Liderlerin en sık kullandıkları liderlik yöneliminin insan kaynakları çerçevesi olduğu ve en az kullandıkları liderlik yöneliminin ise sembolik çerçeve olduğu belirlenmiştir. Liderlerin dört çerçeve liderlik yönelimlerini kullanma tercihleri cinsiyet, yaş, kıdem süresi ve uzmanlık alanı gibi demografik değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Yapısal çerçeveye ilişkin kodlar; çalışma koşulları ile planlama ve kontrol sistemleri şeklinde iki alt başlıkta sunulmuştur. Çalışan hakları, ek ders, mesai, teknolojik ve fiziki koşullar, sağlık sigortası, çalışma koşulları alt başlığını; hiyerarşi, iş tanımı, kurum şeması, yönetmelik, bürokrasi ve iş bölümü ise planlama ve kontrol sistemleri alt başlığını oluşturmuştur. İnsan kaynakları çerçevesi ise ilişkiler ve insan kaynakları stratejisi şeklinde iki alt başlıkta ele alınmıştır. Politik çerçeveye ilişkin bulgular uzlaşma ve çatışma olmak üzere iki alt başlıkta raporlanmıştır. Çatışma alt başlığında politik ve diplomatik olma, koalisyon kurma, yetki alanını genişletme, güç edinme gibi kodlar yer almıştır. Sembolik çerçeveye ilişkin bulgular ise veda yemekleri, yılbaşı partileri, mezuniyet konuşmaları, seremoniler, törenler ve terfiler gibi kodlar çerçevesinde araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre akademik liderlerin 4 çerçeveden yalnız bir veya ikisini kullanabildikleri, üç ya da dört çerçeveyi birden kullanmanın ise pek yaygın olmadığı belirlenmiştir.

Özmen ve Şentürk (2018) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, dört liderlik çerçevesine göre incelemiştir. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan çalışmaya Antalya ilinden 201 ortaöğretim öğretmeni katılmıştır. Araştırmada Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Dereli (2003) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonunda liderlik yönelimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrusal orta düzeyli ilişkiler tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde olan liderlik yönelimi yapısal liderlik en düşük düzeyde olan liderlik yönelimi ise sembolik liderliktir.

Şimşek (2015) akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarını dört çerçeve modeline göre incelediği araştırmasında liderlik yönelimini kıdem süresi, cinsiyet, yaş, unvan gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırmaya 18 üst düzey akademik yönetici katılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yapısal çerçeve modelindeki temalar; kontrol, planlama, iş yeri koşulları ve iş yapısı özelliği olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları modelindeki temalar; strateji belirleme ve uygulama, doğru insanı işe alma, çalışanları kurumda tutma ve çeşitliliği teşvik etme şeklinde açıklamıştır. Politik çerçeve modelindeki temalar; kazan- kazan, yarı kazan-yarı kaybet, kazan-kaybet-uzlaşma ve çatışma şeklinde oluşturulmuştur. Sembolik çerçeve modelindeki temalar ise; kurum içi çalışanlar ve kurum dışı müşteriler olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonunda benzer bir çalışmanın ilköğretim, ortaokul ve lise müdürleri ile yapılması önerilmiştir.

Tanrıöğen vd., (2014b) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Algılarına Göre Dört Liderlik Çerçevesi Modeli Kullanımı" adlı çalışmalarında öğretmen ve okul müdürlerinden liderlik yönelimi ölçeği ile veriler toplamıştır. Araştırma sonunda okul müdürlerinin liderlik yönelimleri sırasıyla; insan kaynaklı, yapısal, politik ve sembolik liderlik şeklinde rapor edilmiştir. Örgütsel işlerde rasyonelliği ve işlerin planlanmasını önemseyen okul müdürlerinin yapısal liderlik puanları yüksek çıkmıştır. Çalışan odaklı ve anlayış gösteren müdürlerin insan kaynakları liderlik boyutu yapısal liderlik boyutundan daha yüksek

bulunmuştur. Örgütlerdeki sembollerin gücünü anlayamayan liderler bu sembollerden faydalanmamaktadır.

Koçak ve Özdemir (2020) kolektif öğretmen yeterliliğini dört çerçeve liderlik modeli perspektifinde değerlendirmiştir. Araştırmada Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Thompson (2005) tarafından yeniden düzenlenen Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan liderlik yönelimi ölçeği ve kolektif öğretmen yeterliliği ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya 452 ilkökul öğretmeni katılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik yönelimleri sırasıyla yapısal, politik, insan kaynakları ve sembolik şekilde belirtilmiştir. Yapısal çerçevenin okul müdürleri tarafından en çok kullanılan çerçeve olarak kullanılmasının nedeni Türk Milli Eğitim sisteminin merkezî yapısı olarak gösterilmiştir. Bazı değişkenler kontrol altına alındığında tüm liderlik eğilimlerinin kolektif öğretmen yeterliğinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ancak kolektif öğretmen yeterliğinin en güçlü yordayıcısının sembolik çerçeve liderlik eğilimi olduğu saptanmıştır.

### ***Psikolojik sözleşme ile ilgili yurtiçinde yapılan araştırmalar***

Cihangiroğlu ve Şahin (2010) değişen teknolojik, sosyolojik ve ekonomik koşullar nedeniyle çalışanlarda örgüte bağlılık noktasında azalma olduğunu ifade etmiştir. Bunun sonucunda çalışanların örgütten ayrıldıklarını ya da yeterli performansı göstermediklerini rapor etmiştir. Örgütler çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için yazılı olmayan karşılıklı beklentileri tanımlayan psikolojik sözleşmeleri bir fenomen olarak kullanmıştır.

Özdaşlı ve Çelikkol (2012) başlığında psikolojik sözleşme bulunan araştırmaları incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme kavramının örgütsel bağlılık, iletişim ve ihlal gibi kavramlarla ilişkilendirildiğine yer verilmiştir. Ülkemizde yurt dışı ile kıyaslandığında psikolojik sözleşme kavramının yeni bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Yurt dışı ile kıyaslandığında ülkemizde yapılan çalışmaların sayısının az olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme kavramı tez ve makale başlıklarında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, çatışma, iletişim ve örgütsel adalet kavramları ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmacılara göre psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili çalışmalarda mukayeseli kültür araştırmaları eksik bırakılmıştır (Özdaşlı & Çelikkol, 2012).

Topçu ve Basım'a (2015a) göre psikolojik sözleşme kavramı ülkemizde son 10 yılda bazı araştırmalara konu edilmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme kavramı kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanları ile gözden geçirilmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme kavramının boyutlarına, kapsamına ve kuramsal gelişimine yer verilmiştir. Araştırma sonunda psikolojik sözleşmenin işveren boyutunun da ölçülmesi önerilmiştir. Yıldız ve Aykanat (2017) işletme alanında psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmaları incelemiştir. Araştırmada bilimsel yayınların yıllarını, ülkelerini, yazarlarını, atıflarını kurumlarını içeren bibliyotektik analiz yapılmıştır. Araştırmada bilimsel haritalama araçlarından birisi olan SciMAT programı kullanılmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme ile ilgili yayınların 1995'ten sonra arttığı görülmüştür. Araştırmacı 1980 – 2015 arasında hazırlanan toplam 794 makale, konferans özeti ve incelemeye ulaşmıştır. Bu yayınlardan yalnız 4 adedi Türkiye'dendir.

Gerçek (2018b) yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeğini geliştirmiştir. Araştırmaya İstanbul ve Kocaeli illerinden işletmelerde çalışan yöneticiler ve işletme sahipleri katılmıştır. Toplam 316 katılımcı kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Araştırma sonunda üç boyuttan oluşan 11 maddeli bir ölçek oluşturulmuştur. Araştırmacıya göre psikolojik sözleşme kavramının yönetici bakış açısı ile inceleneceği araştırmalar için faydalı bir ölçek geliştirilmiştir. Gelecek çalışmalar için kültürel farklılıkları ortaya koyan farklı ülkelerdeki yönetici çalışan arasındaki psikolojik sözleşmeyi inceleyen karşılaştırmalı araştırmalar önerilmiştir. Korucuk (2019) değişen yaşam koşulları ve artan rekabet unsurları ile psikolojik sözleşme kavramının örgütler için önemli olduğunu ifade etmiştir. Psikolojik sözleşme çalışana bağlılık, fazla mesai yapmak, müşteri odaklı çalışmak, örgütün itibarını korumak gibi bazı sorumluluklar yükler. İşverene ise eşit ücretlendirme yapmak, eğitim fırsatı sunmak, iş güvenliği sağlamak ve terfi imkânı vermek gibi bazı sorumluluklar yükler. Bu araştırmada psikolojik sözleşme kavramının özelliklerine

kuramlarına, temel unsurlarına, türlerine ve ihlal edilmesi halinde ortaya çıkan konulara ilişkin bilgiler verilmiştir.

Nartgün ve Demirer, (2020) günümüz örgütlerindeki iş ilişkilerini anlamak için psikolojik sözleşmenin önemli bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmada 20 madde ve üç boyuttan oluşan psikolojik sözleşme algısı ölçeği geliştirilmiştir. Millward ve Hopkins (1998) tarafından oluşturulan Mimaroğlu (2008) Türkçeye çevrilen ve Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Demirkasımoğlu (2012) tarafından Türkçe uyarlanan iki çalışmadan faydalanılmıştır. İşlemsel boyut, ilişkisel boyut ve dengeli sözleşme boyutlarından oluşan okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ölçeği oluşturulmuştur. Araştırmada okul yöneticilerinin işlemsel sözleşme algılarının düşük, ilişkisel sözleşme algılarının ise yüksek olduğu raporlanmıştır. Eğitim alanında yöneticilerin ilişkisel sözleşme algısının yüksek olması çalışma hayatının fedakârlık içermesi ile açıklanmıştır. Araştırmada yöneticilere uzun dönemli aynı okulda çalışabilme imkânının verilmesi önerilmiştir.

### **Yurtdışı Araştırmalar**

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme, liderlik yönelimi ve psikolojik sözleşme ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### ***Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar***

Mael, (1988) "Organizasyon tanımlaması: Yapı yeniden tanımlaması ve organizasyon mezunlarıyla bir saha uygulaması" adlı çalışmasında özdeşleşme kavramını açıklamak istemiştir. Araştırmanın ikinci amacı, bu kavramsal açıklamanın iş organizasyonlarında uygulanması şeklinde açıklanmıştır. Bu genel amaçlar doğrultusunda çeşitli varsayımsal öncüller ile mezunların istenen sonuç davranışları arasında olası bir müdahale değişkeni olarak özdeşleşmenin rolü incelenmiştir. İlk amaç ile örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işe katılım ile karşılaştırılmıştır. Bu, yapının ayırt edici geçerliliğinin oluşturulmasına yardımcı olmuştur. Araştırma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel tatmin ve işe bağlılık ile önemli ölçüde örtüştüğünü

göstermiştir. Ayrıca bir kişinin nasıl özdeşleştiğine odaklanılması ve bir kişinin neden bir organizasyonu benliğin bir uzantısı olarak algıladığının araştırılması vurgulanmıştır (Mael, 1988).

Mael ve Ashforth'a, (1989) göre örgütsel araştırmalarda özdeşleşme kavramı ihmal edilmiştir. Bu çalışmada kimlik kavramı ile ilgili sadece birkaçı keşfedilmiş olan bir dizi kritik örgütsel konu hakkında yeni bir bakış açısı sunmuştur. Araştırma örgütsel özdeşleşmenin mesleki kimlikten ayırt edilmesi gerektiğini bulgulamıştır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini bir organizasyon açısından ne ölçüde tanımladığını ifade ederken, mesleki kimlik, kişinin kendisini yaptığı iş açısından ne ölçüde tanımladığını ifade eder (Mael & Ashforth, 1992). Çalışma örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık ile eşanlamlı olmadığı önermesi desteklemiştir. Araştırma özdeşleşmenin deneysel ve kavramsal olarak bağlılıktan farklı olduğunu göstermiştir. Araştırma sonunda gelecekteki araştırmalar için, özdeşleşmenin işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçlarını etkileyen olasılıkların ve süreçlerin araştırılması önerilmiştir. Eski işverenle özdeşleşmenin, o işveren adına devam eden proaktif davranışları teşvik edip etmediğinin belirlenmesi önerilmiştir (Mael & Ashforth, 1992).

Avanzi vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada sosyal kimlik yaklaşımı ilkelerinden yararlanılarak, örgütsel özdeşleşme (bireysel, grup ve paylaşılan), iş tatmini ve kolektif fiili işten ayrılma arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Paylaşılan özdeşleşmenin, bireysel örgütsel özdeşleşme ile memnuniyet arasındaki kişi içi ilişkiyi düzenlediği bulgulanmıştır. Yani paylaşılan örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu gruplarda etki daha güçlüdür. Grup iş tatmini, grup örgütsel özdeşleşmesi ile kolektif fiili işten ayrılma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bireysel örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkide paylaşılan örgütsel özdeşleşmenin oynadığı belirlenmiştir.

İbrahim vd., (2023) göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), geçtiğimiz on yılın ortasından bu yana gelişen modern kavramlardan biridir. KSS, kuruluşun çeşitli paydaş gruplarının refahı için gerçekleştirdiği gönüllü veya gönülsüz eylemleri oluşturmaktadır. Bu uygulamaların paydaşlar tarafından oldukça değer görmesi ve saygı duyulması

beklenmektedir. Sonuç olarak, sosyal açıdan sorumlu kuruluşların farklı, saygın ve çekici olmasının yanı sıra çalışanlar için bir gurur kaynağı olarak algılanması muhtemeldir. Bu nedenle çalışanların sosyal sorumluluk sahibi kuruluşlarla özdeşleşme arayışına girmeleri beklenmektedir. Çalışma sonuçları örgütsel özdeşleşmenin, örgütteki sosyal sorumluluk uygulamaları ile çalışan katılımı arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermiştir.

Lee vd., (2023) göre özdeşleşme konusunda yapılan araştırmalar genel olarak olumlu olsa da hala pek çok şey bilinmemektedir. Özdeşleşmenin çalışanların iş anlamlılığını üst düzeye çıkarması mümkündür. Öte yandan, özdeşleşmenin öncelikle işin anlamlılık eksikliğini telafi etmeye hizmet ettiği ve dolayısıyla böyle bir anlamın olmadığı durumlarda çalışanların iş performansını en fazla artırdığı yönünde bir argüman yapılmıştır. Sonuçlar, özdeşleşme ile çalışanların iş performansı arasında, işin anlamlılığının artmasıyla zayıflayan pozitif bir ilişkinin varlığına güçlü bir destek sunmaktadır. Ayrıca sonuçlar, özdeşleşmenin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin, söz konusu performansın türüne bağlı olduğunu ve finansal performans ölçümleri yerine çalışan performansının genel ve davranışsal ölçümleri kullanıldığında etkinin daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak, özdeşleşme ile ilgili araştırmaların çoğu sosyal kimlik teorisine dayansa da araştırmacıların özdeşleşmeyi işin anlamlılığı merceğinden incelemesi yeni ampirik ve teorik anlayışlar üretebilecektir.

Lin (2023) göre örgütsel özdeşleşme, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla yenilikçi iş davranışı üzerindeki dolaylı etkisi, çalışan daha yenilikçi bir ortamda çalıştığında daha güçlü olmuştur. Bu liderlik tarzı, çalışanları motive ederek, zihinlerini harekete geçirerek ve onlara bunu yapma özgürlüğü vererek tam potansiyellerine ulaşmalarını teşvik etmektedir. Çalışanlar güçlü bir özdeşleşmeye sahip olduklarında sevgi, ait olma ve bağlılık ihtiyaçlarından tatmin olurlar. Bunun sonucunda örgütün inançlarını, değerlerini ve hedeflerini kendilerininmiş gibi içselleştirirler ve onlara göre hareket ederler.



Gittikçe çeşitlenen bir çalışma ortamında, örgütsel özdeşleşme, farklı geçmişlere sahip çalışanların birbirlerine karşı değil, birlikte çalıştıklarını hissetmeleri için bakış açılarının birleşmesine yol açmaktadır. Akademisyenler, örgütsel özdeşleşmenin, çalışanlar ile örgüt arasındaki potansiyel bağlantıyı veya bağı yansıtan kritik bir psikolojik durum olduğuna inanmaktadır. Örgütsel özdeşleşme algısına yüksek düzeyde sahip olan öğretmenler yaratıcılık ve yenilikçiliğin yanı sıra hizmet kalitesini ve sunumunu daha fazla artırabilecektir.

Yao vd., (2023) göre insanlar örgütsel özdeşleşmeyi geliştirdikleri zaman kendilerini örgüte daha sıkı bağlayacak ve örgütle ilgili norm ve stratejilerle daha fazla özdeşleşeceklerdir. Daha yüksek özdeşleşmeye sahip proje yöneticileri, benlik kavramlarına daha fazla kurumsal norm, değer, hedef ve ilgi alanı katacaktır. Yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip proje yöneticileri, organizasyonun çıkarlarını en iyi şekilde gözetmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak konusunda kendilerini zorunlu hissedeceklerdir. Yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip proje yöneticilerinin, liderlerinden organizasyonel stratejilerin önemini algılamaları ve sadece proje performansından ziyade organizasyon stratejisinin uygulanmasına daha fazla dikkat etmeleri muhtemeldir.

### ***Liderlik yönelimi ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar***

Okul geliştirme araştırmaları, okul liderlerini okul gelişiminin önemli aktörleri olarak tanımlamaktadır. İncelemeler, ortak vizyon ve değerlerin geliştirilmesine odaklanan güçlü, destekleyici ve dağıtılmış liderlik uygulamalarının hayati rolünü vurgulamaktadır. Liderlik yönelim tarzı modelleri belirli liderlik tekniklerinden korunmaktadır. Bunun yerine liderin kendi organizasyonunu, organizasyon içindeki süreçleri ve organizasyon ile çevresi arasındaki etkileşimleri çerçevelemesine odaklanmaktadır. Dört çerçeveli modelin temel unsuru liderin yeniden çerçeveleme yeteneğidir. Başarılı bir lider, dikkatini dört çerçeve arasında dengelemeli ve bir duruma hangi çerçevenin uygun olduğunu analiz etmelidir. Bolman ve Deal (1991b) liderlerin hangi çerçeveleri kullandıklarını ve bu çerçevelerin sonuçlarını incelemiştir. Bolman ve Deal liderlerin kullandıkları çerçeveleri belirlemek için iki seçeneğin sahip olduğunu belirtmişlerdir. Birinci seçeneğin direk liderlere düşüncelerini

sormak, ikinci seçeneğin ise insanların düşüncelerini yansıtan görevleri nasıl ifa ettiklerini başkaları aracılığıyla belirlemek olduğunu söylemişlerdir. Diğer bir deyişle liderlik davranışları içsel bir yansıma ile ya da dış gözlemlerle belirlenebilir. Araştırmada 32 maddeden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veriler okul, üniversite, idare ve özel sektör yöneticilerinden toplanmıştır (Bolman & Deal, 1991b). Amerikan okul yöneticilerinden etkili liderlik davranışı gösterenlerin sembolik ve politik çerçeveyi etkili kullandığı tespit edilmiştir. Bolman ve Deal tarafından politik ve sembolik liderlik eğitiminin etkili liderlik için anahtar olduğunu ifade etmiştir. Yaptıkları araştırmada her organizasyonda yapısal çerçevenin sıklıkla kullanıldığı ancak sembolik çerçevenin nadiren kullanıldığı tespit edilmiştir. Birden fazla çerçeve kullanma yeteneği bireylerin daha açık karar verme ve daha etkili hareket etme becerilerini arttırmaktadır. Yöneticiler yapı ve analiz konusunda iyidir, liderler ise semboller ve politika konusunda iyidir. Araştırma sonunda liderlerin farklı çerçeve yönelimlerinin hem düşünme biçimleri hem de davranış tarzları nasıl etkilediği ile ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmiştir (Bolman & Deal, 1991b).

Bolman ve Deal (1991a) liderlerin kullandığı çerçeveleri; çerçevelerin yöneticilerin düşüncelerini ne kadar iyi yordadığını, çerçevelerin yönetici etkinliğini ne kadar iyi öngördüğünü ve cinsiyetin liderlik yönelimi ile ilişkisini incelemiştir. Yazarlar, liderlik yönelimi analizinde hem yöneticilerin kendi değerlendirmeleri hem de başkaları tarafından verilen derecelendirmelerin kullanılabilceğini ifade etmiştir. Sonuçlar, liderlerin nadiren ikiden fazla çerçeve kullandığını ve neredeyse hiç kimsenin dört çerçeve kullanmadığını göstermiştir. İki'den fazla çerçeve kullanan liderlerin yüzdesi %25'ten az, dört çerçeve kullananların sayısı %1 veya daha az olarak raporlanmıştır. Hem okullarda hem de yükseköğretimde liderler çerçevelerden yalnızca birini veya ikisini kullanmıştır. Politik çerçeve ve insan kaynakları çerçeveleri birbiriyle çok az örtüşmüş, ancak çerçevelerin hiçbirisi yapısal çerçeve ile örtüşmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre politik çerçeve insan kaynakları çerçevesinden hem yönetim hem de liderlik etkililiğini daha iyi yordamaktadır (Bolman & Deal, 1991a).

Carter (1995) hangi kurumlarda hangi liderlik çerçevelerinin bulunduğunu belirlemek için, üniversitelerin idari ekiplerini analiz etmiştir. Araştırmada regresyon analizi yapılmıştır. Yöneticilerin en güçlü liderlik yönelimleri insan kaynakları ve yapısal çerçeveler olmuştur. Yöneticiler tarafından politik çerçeve nadiren kullanılmıştır. Liderlik yöneliminin en güçlü göstergesinin insan kaynakları çerçevesinde ve yapısal çerçevelerde olduğu rapor edilmiştir. Politik çerçeve, katılımcıların çoğundan en düşük puanları almıştır. Bulgular, beş kurumun dört liderlik çerçevesinin tümüne sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer iki kurumun, mevcut dört liderlik çerçevesinden üçüne sahip olduğu belirlenmiştir. Çoklu regresyon sonuçlarına göre, seçilen idari ekipte dört veya üç liderlik çerçevesinin varlığına dayanarak bir kurumun ne kadar etkili olabileceğini tahmin etmenin imkânsız olduğu bulgulanmıştır. Bu kurumların Illinois Yüksek Öğrenim Kurulu tarafından kontrol edildiği için yükseköğretim kurumlarında genel olarak neden düşük düzeyde bir politik çerçeve olduğunu açıklanmıştır. Yüksek eğitim sisteminin bu liderlik çerçevelerini yerine getirmeye elverişli bir şekilde yapılandırıldığı görülmüştür.

Al-Omarı (2013) Ürdün'deki okul müdürlerinin öğretmenleri tarafından algılanan liderlik yönelimleri Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen dört çerçeve liderlik ölçeği ile belirlenmiştir. Okul müdürlerinin tercih ettikleri liderlik çerçevelerinde kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu bildirilmiştir. *Yapısal, insan kaynakları ve politik liderlik* çerçevelerinde üç deneyim yılı grubu (düşük, orta ve yüksek) arasında önemli farklılıklar olduğu bildirildi. Araştırma sonucuna göre insan kaynakları çerçevesi en çok tercih edilen çerçeve olmuştur. Çalışmanın sonunda, okul liderliği ve liderlik çerçeveleri üzerine gelecekteki araştırmalar önerilmiştir. Liderlik enstitüsü, iç liderlik geliştirme programları, dış liderlik geliştirme programları, sertifika programları, mentorlük veya deneyime dayalı bir liderlik geliştirme yöntemi gibi liderlik geliştirme yöntemi önerilmiştir.

Jiang, (2020) göre örgütsel çerçeve göz önünde bulundurulduğunda, etkili liderlik, liderlerin belirli bir durumda astlarının gelişim aşamalarını doğru bir şekilde teşhis edebilmesi ve ardından duruma uygun uygun liderlik tarzını sergileyebilmesi durumunda

gerçekleşir. Bu nedenle liderlerin, personel ve organizasyon da dahil olmak üzere bağlamı anlama becerisine, farklı liderlik tarzlarını uygulama esnekliğine ve durumu algılama ve iyileştirme kapasitesine sahip olmaları gerekir. Liderlik ancak hem organizasyon durumu hem de personelin gelişim düzeyi dikkate alındığında verimli ve etkili olabilir.

Ruan vd., (2023) göre liderler, bir eylem planına karar vermeden önce durumları farklı bilişsel çerçeveler aracılığıyla yorumlarlar. Liderlik ve yönetim bir şekilde örtüşen kavramlar olsa da yönetim temel olarak organizasyon yapısı ve unsurlarıyla (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) ilgilenirken, liderlik değişime ve uzun vadeli düşünmeye, vizyona, ağ oluşturmaya, ilişkiler kurmaya ve ötesine geçmeye yöneliktir. Modern organizasyonlar hem yönetime hem de liderliğe ihtiyaç duyar. Bolman ve Deal'ın dört çerçeve modeli, yüksek öğrenim de dahil olmak üzere çeşitli organizasyonlarda farklı liderlik pozisyonlarındaki liderleri incelemek için kullanılmıştır. Her çerçevenin altında Bolman ve Deal, etkili ve etkisiz liderliğe bağlanan liderlik rollerini ve süreçlerini sunmaktadır. Her çerçeve liderlik için önemli olasılıkları vurgulamakta ancak her biri kendi başına eksiktir. Giderek daha karmaşık ve çalkantılı bir hal alan organizasyonlar, daha fazla bilişsel karmaşıklık gerektirmektedir. Yönetimsel etkililik en çok yapısal yönelimle yakından ilişkilidir, sembolik ve politik çerçeveler ise liderlik etkililiğinin en iyi iki göstergesidir. İnsan kaynakları çerçevesi hem yönetimsel hem de liderlik etkinliğiyle ilişkili olabilir Amerikan üniversitelerinde insan kaynakları çerçevesinin baskın liderlik yönelimi olduğu ve ardından yapısal çerçevenin geldiği görülmüştür. Kanada'daki üniversite rektörlerine yönelik iş ilanlarında, insan kaynakları rollerinden çok sembolik rollerine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmalarda önemli bir bulgu, sembolik çerçevenin ulusal bağlamlardaki liderlik yönelimlerinde giderek daha görünür hale gelmesidir. Görüşülen liderler arasında yapısal çerçeve baskındır ve bu da yönetimsel etkinliğe yönelik güçlü bir yönelimi akla getirmektedir

Al-Chibani ve Chibani (2013) Liderlik Yönelimi Anketi'nin iki formu vardır: biri müdürler tarafından kendilerinin derecelendirdiği, diğeri ise müdürlerini iki boyutta derecelendirmeleri için okul öğretmenlerine yöneliktir. Araştırmada, okul müdürlerinin

liderlik stilleri hakkında veri toplamak için Liderlik Yönelimi Anketi ve yapılandırılmış bir görüşme kullanılmıştır. Sonuçlar, müdürlerin derecelendirmesinin en fazla insan kaynakları çerçevesi olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin liderlik çerçevelerine ilişkin öğretmen puanlarına bakıldığında, okul müdürlerinin yapısal çerçeve açısından en yüksek puanı aldığı bildirilmiştir. Araştırmanın bulgusuna göre, araştırmaya katılan öğretmenler müdürlerini katı, ayrıntılardan haberdar ve sorumluluk dağılımında adil olarak görmüştür. Araştırmacılar öğretmenlerin müdürlerini yapısal ve müdürlerin ise kendilerini insan kaynakları lideri olarak gördüğünü belirtmiştir. Araştırma, yaratıcılıktan yoksun, gelişmeye ve değişmeye istekli olmayan liderlerin iyi okul müdürü olmadıklarını öne sürmüştür. Araştırmacılar ilk olarak, müdürlerin dört çerçevenin tümünü kullanmak için teşvik edilmesini ve eğitilmesini önermiştir. Çalışmanın ikinci tavsiyesi yöneticilerin liderlik niteliklerini geliştirmek amacıyla hizmet içi eğitim, gelişim programları, çalıştaylar ve seminerlerin hazırlanması olmuştur.

### ***Psikolojik sözleşme ile ilgili yurtdışında yapılan araştırmalar***

Schein (1988) gayri resmi grupların resmi faktörlerden ortaya çıktığını öne sürerek gayri resmi gruplarla ilgili bazı tartışmalar ortaya koymuştur. Bu durumu psikolojik sözleşme kavramı için önemli görülmüştür. Schein, teknolojiye, ekonomide, jeopolitikte ve sosyal değerlerde büyük bir değişimin sürmekte olduğu konusundaki anlayışı ile zamanının ötesinde olarak nitelendirilmiştir.

Rousseau (1989) bu çalışmada psikolojik ve zımnî sözleşmelerin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve ihlali, örgütsel etkileri ile açıklamıştır. Tam zamanlı yüksek lisans öğrencilerinden sadece mezun olduktan sonra tam zamanlı çalışmayı kabul eden öğrenciler ile araştırma yürütülmüştür. Toplam 224 öğrenci araştırmaya katılmıştır. Katılımcılar, 1'den 5'e kadar bir ölçek kullanarak bir dizi maddeye yanıt vererek, yeni işverenlerine ilişkin algılarını ve onunla olan ilişkilerini açıklamışlardır. Sonuçlar, psikolojik sözleşmenin istihdamla ilgili bir yapı olduğunu ve önceki araştırmalarda odaklanılan daha genel beklentilerden farklı olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermiştir (Rousseau, 1989).

Anderson ve Schalk (1998) psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasındaki ampirik araştırmaları tanımlayarak, mevcut duruma genel bir bakış sunmuştur. Burada, farklı sözleşme türlerini, psikolojik sözleşmenin işlevini, özelliklerini (özellikler, içerik, farklı çalışan grupları arasındaki psikolojik sözleşmelerdeki farklılıklar) ve psikolojik sözleşmelerdeki değişikliklerin çalışanların davranış ve tutumları üzerindeki etkilerini tartışmıştır. Araştırmadaki başlıca bölümler (1) kavramsallaştırma, (2) ölçüm, (3) yapının katma değerinin değerlendirilmesi ve (4) psikolojik sözleşmelerdeki dinamik değişiklik şeklinde sıralanmıştır. Gelecekte yapılması gerekenleri ele aldığı araştırmada psikolojik sözleşme araştırmaları için temel yönergeler ve değişen iş dünyasında istihdam ilişkilerine uygulanması hakkında bazı bilgiler sunmuştur.

Jacqueline ve Shapiro (2001) göre psikolojik sözleşmenin incelenmesinde çalışan bakış açısının benimsenmesi artık standart hale gelmiştir. Ancak araştırmacılara göre psikolojik sözleşmeyi işverenin bakış açısından inceleyen çok az çalışmaya rastlanmıştır. İşverenin bakış açısı ilişkide var olan karşılıklılık derecesini değerlendirmek için önemli görülmüştür. Bu çalışma yöneticilerin, işverenin psikolojik sözleşmesini nasıl yorumladığını etkileyen faktörleri ayrıntılandıran (örgütsel politikaların ve uygulamaların ötesine geçen) bir kavramsal çerçeve sunmuştur. Hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlgili analiz, boylamsal veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, genel olarak, sözleşme ihlalinin öznel bir fenomen- algı meselesi olduğu görüşüne katılmıştır. Araştırmada çalışanların sözleşmelerini neden ihlal ettiklerinin belirtilmiş ve işveren temsilcilerinin bu ihlale nasıl tepki verdiğini açıklanmıştır.

Coyle-Shapiro & Parzefall, (2008) göre psikolojik sözleşme kavramına ilişkin işveren ve çalışan olmak üzere iki türlü bakış açısı bulunmaktadır. İşveren bakış açısı genellikle ihmal edilmiştir. Ancak iş veren bakış açısının psikolojik sözleşme araştırmalarına dâhil edilmesi gerektiğine dair fikir birliği bulunmaktadır. Ancak bu alan psikolojik sözleşme teorisinde büyük ölçüde gelişmemiştir. İhlal-sonuç ilişkisinde moderatörleri inceleyen birkaç çalışma yapılmıştır. Ampirik kanıtlar, sözleşme ihlalinin psikolojik iyi oluşun azalmasına,

örgütten ayrılma niyetlerinin artmasına, iş tatmininin azalmasına, örgüte olan güvenin, örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte karşı olan yükümlülüklerinin azalmasına ve örgüte karşı daha sinik tutumlara yol açtığını göstermiştir. Gelecekteki araştırmalar için, sözleşme ihlalinin çalışan ve işveren arasında nasıl bir etkiye yol açtığının incelenmesi önerilmiştir. Araştırmacılar psikolojik sözleşme araştırmalarının “metodolojik bir rutubete” dönüştüğünü dolayısı ile nitel araştırma yöntemlerinin, psikolojik sözleşmeyi bir süreç olarak ele alarak bağlamın rolünü vurgulayacağını ifade etmiştir.

Sherman ve Morley (2015) tarafından psikolojik sözleşmenin bilişsel temellerinin derin bir şekilde araştırılması önerilmiştir. Araştırmacılara göre literatürde öne çıkan bir bilişsel çerçeve ise “şema kuramı”dır. Psikolojik sözleşme şemalarının nasıl işlediğini yansıtmak için bilişsel haritaların potansiyeli daha fazla araştırılmalıdır. Zorlayıcı olsa da, şemalara erişmedeki metodolojik zorluklar, araştırmacıları psikolojik sözleşmenin bilişsel temellerine erişmeye çalışmaktan alıkoymamalıdır.

Daouk, vd., (2021) tarafından yürütülen araştırma turizm endüstrisinin son derece önemli olduğu Lübnan'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotezini test etmek için bir dizi istatistiksel yöntem ve analitik teknik kullanılmıştır. Veri analizinden elde edilen ampirik kanıtlar, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin liderlik ve adalet bağlantısı algısı üzerindeki düzenleyici etkisini göstermiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, firma içindeki adalet algısını büyük ölçüde artırmakta ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlara yol açmaktadır. Olumlu davranışsal sonuçlar arayan firmaların (özellikle turizmde) çalışanları ile psikolojik sözleşmeyi yerine getirmeleri gerektiği bu çalışmada deneysel olarak somut kanıtlar sağlamıştır.

Chan (2021) tarafından yapılan çalışmada *ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmelerin*, uluslararası akademisyenlerin tükenmişlik ve bağlılık deneyimlerine etkisi incelenmiştir. 20 Avustralyalı ve 20 Malezyalı üniversite akademisyeni ile yarı yapılandırılmış formlar kullanılarak nitel bir çalışma yürütülmüştür. Analizin sonuçları ilk

olarak Avustralyalı akademisyenlerin sözleşmelerinin daha işlemsel, Malezyalı akademisyenlerin sözleşmelerinin ise daha ilişkisel olduğunu ortaya çıkarmıştır. İkincisi, bireysel ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler ile tükenmişlik ve bağlılık deneyimleri arasındaki etkileşimin hem Avustralyalı hem de Malezyalı akademisyenler için orta derecede ilişki görülmüştür. Bu makale, bireysel ilişkisel veya işlemsel psikolojik sözleşmenin, işyerindeki bireysel tükenmişlik ve bağlılık deneyimlerini yönlendirdiğini savunmaktadır.

Eyoun vd., (2020) tarafında yapılan çalışmada, performans değerlendirme ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Psikolojik sözleşme oluşturmanın değerinin, güvensizlikleri en aza indirme ve gelecekteki değişimleri tahmin etme, dolayısıyla bireylerin ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olma yeteneğinde bulunduğu açıktır. Performansın örgütten gelen olumlu bir ödül türü olarak değerlendirilmesi, psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğini algılamasına neden olmaktadır. Araştırmaya farklı kuşaklardan ABD'li çalışanları katılmıştır. Bu ilişkileri incelemek için Y kuşağından, X kuşağından ve Baby Boomer kuşağından 230 çalışanın görüşlerine başvurulmuştur. Veri analizinde hiyerarşik çoklu regresyon yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre performans değerlendirmesi ve psikolojik sözleşmenin her ikisi de karşılıklılık duygusuna dayanmaktadır. Kuşak farkı, idari performans değerlendirmesi ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Garcia vd., (2021) tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ve aracı istihdam niyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda yaşlı ve genç çalışanların görüşlerine başvurulmuştur. Önceki çalışmalar, aracı istihdam niyetlerinin genellikle sağlık, mali durum, kişilik gibi kişisel faktörlerden ve fiziksel talepler, stres gibi organizasyonel faktörlerden etkilendiğini göstermiştir. Daha yeni çalışmalar, kişi ve organizasyonel faktörler arasındaki etkileşimi dikkate almanın, yaşlı çalışanların emeklilik ve aracı istihdam niyetlerinin daha doğru anlaşılmasına yol açtığı önermesini ileri sürmüştür. Araştırmanın sonunda, algılanan örgütsel desteğin, ilişkisel bir psikolojik



sözleşmeyi onaylayan yaşlı çalışanlar arasında mevcut kuruluşa yönelik aracı istihdam niyetlerini artırdığı bulunmuştur. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin, işlemsel psikolojik sözleşmeyi onaylayan yaşlı çalışanlar arasında mevcut örgütle aracı istihdam niyetlerini azalttığı da bulunmuştur. Araştırmada öneri olarak İşverenlere, yaklaşımlarını yaşlı çalışanların ihtiyaçlarına uyacak şekilde uyarlamak amacıyla, yaşlı çalışanlarının ister işlemsel ister ilişkisel olsun, aracı istihdamından ne istediğini anlamak için zaman ayırmaları önerilmiştir (Garcia ve diğerleri, 2021).

Groenendaal vd., (2021) araştırmalarında serbest çalışanların örgütsel ihtiyaçlarını ve psikolojik sözleşmelerini araştırmıştır. Araştırmacılar tarafından ortaya konulan model, kuruluşların yalnızca işgücünün çekirdeğiyle uzun vadeli istihdam ilişkileri kurduğu fikrine dayanmaktadır. Kalıcı işçiler yüksek vasıflı, eğitilmiş ve kuruluşa bağlı kişilerdir. Bunun tersine, kuruluşlar, daha düşük vasıflı işçiler tarafından gerçekleştirilen dışsal faaliyetlerden oluşan 'çevresel' kısım ile işlemsel sözleşmeler kurarlar. Öte yandan, birçok Batı ülkesinde kuruluşlar, yan çalışanların sözleşmeye dayalı anlaşmalarını yansıtan yasa gereği, yalnızca kısa vadeli istihdam ilişkileri için serbest çalışanları işe alabilmektedir. Başarılı iş ilişkilerine sahip olmak için katkılar ve sonuçlar arasındaki denge ve karşılıklılık önemli görülmektedir. Dengesiz veya karşılanmayan beklenti, ilgili tarafların olumsuz duygu, tutum ve davranışlarına yol açtığı için, psikolojik sözleşme ihlaline yol açabilmektedir.

Korczynski (2022) göre yapılan incelemelerde Rousseau'nun yaklaşımı temel yaklaşım olarak görülmektedir. Ancak mevcut ana akım psikolojik sözleşme literatüründe temel sorunlar bulunmaktadır. Araştırmacı psikolojik sözleşme yerine sosyal iş sözleşmesi, kavramını önermektedir. Araştırmacı sosyal iş sözleşmesi kavramını geliştirmek için eleştiri literatürünü temel almıştır. Ona göre sosyal iş sözleşmesi çalışanların işyerindeki pazarlığının örtülü, kolektif ve sosyal anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal iş sözleşmesi kavramının bazı avantajları bulunmaktadır. Sosyal iş sözleşmesi kavramı işçiler arasında kolektif olarak kabul edilen anlayışlara öncelik verirken, Psikolojik sözleşme işçiler arasında bireysel düzeydeki inançlara öncelik vermektedir. Diğer bir avantaj ise sosyal iş sözleşmesi

kavramı işverenler ve işçiler arasındaki güç dengesizliklerine önem vermektedir. Sosyal iş sözleşmesi terimi, Kochan (1999) tarafından kullanılan bir terim olan “işyerinde sosyal sözleşme”ye yakındır. Araştırma sonunda sosyal iş sözleşmelerinin özüne yönelik tartışma başlatılmıştır. Sosyal iş sözleşmelerin ne olması gerektiğine ilişkin normatif kamu politikası oluşturulmuştur.

Li vd., (2021) göre öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişki sadece “öğretme” ve “öğrenme”den ibaret değildir. Bu ilişki aynı zamanda psikolojik sözleşme yoluyla birbirlerinin iç ve dış ihtiyaçlarını da içermektedir. Öğrenciler beden eğitimine daha az önem vermekte, sıklıkla izin istemekte, çeşitli küçük sorunları dile getirmekte ve beden eğitimi öğretmenleriyle nadiren iletişim kurmaktadır. Psikolojik sözleşme araştırmalarının gelişmesiyle birlikte kavram, eğitimde öğretmen-öğrenci gibi diğer karşılıklı ilişkilere de uygulanmıştır. Öğretmen-öğrenci ilişkisinde karşılıklı rol beklentilerini standart hale getirmek için her yeni öğretim yılında toplu sözleşme görüşmesi yapılmalıdır. Psikolojik sözleşme sorumluluklarının yerine getirilmesini öneren yeni bir model, öğrencilerin eğitimsel performanslarını ve memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. Öğrenciler için daha uyumlu bir yaşam yaratabileceğinden psikolojik sözleşmenin uygulanması son derece gereklidir. Bu çalışma, öğretmenlerin öğretim davranışlarının, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki psikolojik sözleşmeye dayalı olarak öğrencilerin öğrenme davranışları ve öğrenme motivasyonları üzerinde önemli bir doğrudan etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme performansının, öğrencinin öğrenme davranışı üzerinde doğrudan olumlu etkisinin yanı sıra bazı dolaylı etkileri de vardır.

Yang vd., (2020) tarafından yapılan “Negatif şokların psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerindeki yapı sökücü etkilerinin ortaya çıkarılması” adlı bir çalışma yürütmüştür. Olumsuz şoklar (örneğin plansız küçülme, sınırlı kariyer gelişimi ve kitlesel çatışmalar) çalışanın psikolojik kaynaklarını tehdit eder ve/veya bunlara zarar verir. Negatif şoklar, yeni veya beklenmedik olaylar olarak bireyin mevcut durumu yeniden değerlendirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Araştırma sonucunda negatif şoklar

psikolojik sözleşme ihlali, yüksek örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetiyle sonuçlanmıştır. Çalışanların algıları her zaman gerçeği yansıtmayabilir; bu nedenle liderler, hayal kırıklığına uğramış astlarını, liderle "yakın" ilişkileri hakkında bilgilendirerek onları elde tutabilir veya motive edebilir. Kuruluşlar, çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin inançlarının potansiyel kaynaklarını izlemeli ve çalışanlarla açık, gerçekçi iletişim kurmaya yatırım yapmalıdır.

### **Okullarda Liderlik Yönelimi, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Eğitim örgütlerinin etkililiğinin artırılması için örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi faydalı olabilir. Alanyazında örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Erdal-Akyüz, 2014; Envergil, 2018; Eşitti, 2018; Lu, ve diğerleri, 2016; Topçu & Basım, 2013; Tufan & Wendt, 2020;). Bu doğrultuda eğitim çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşme konusundaki görüşlerinin alınması alanyazına katkı sağlayabilir. Eğitim çalışanlarının özdeşleşme düzeyinin yükseltilmesi ile öğretmenlerin okulu benimsemeleri sağlanabilir (Argon & Ekinci, 2016). Okulları benimsemek, herhangi bir olumsuzluk anında okulları desteklemek, sorunların çözümünde aktif katılımcı rol almak, daha uzun süre kuruma hizmet etmek, veliler ile samimi ilişkilerin kurmak, mezunlar ile ilişkilerin devam ettirmek örgütsel özdeşleşme neticesinde oluşan olumlu tutumlar olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin yönetimde söz sahibi olmaları, kararlara katılmaları, tüm paydaşlarla iş birliği halinde olmaları örgütsel özdeşleşme düzeyini etkileyebilir (Işık ve Zincirkıran, 2017). Alanyazında psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık, örgütte kalma, örgütten ayrılma gibi önemli örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Topaloğlu & Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşme algısının örgütsel özdeşleşmeye etkisinin eğitim çalışanları açısından incelenmesi ile çalışanların olumlu davranış örüntüleri kazanabileceği değerlendirilmektedir.

Alanyazında hizmetkar liderlik, etik liderlik, dönüşümcü liderlik, dağıtımçı liderlik ve paternalist liderlik gibi liderlik türlerinin psikolojik sözleşme ile ilişkisini ortaya koyan araştırmalara rastlanmıştır (Aksoy Kürü & Köksal, 2021; Bull, 2008; Çelik, 1997; Çelik, 2022; Daouk, ve diğerleri, 2021; Doğan ve diğerleri, 2017; Elden, 2020; Esmer & Özdaşlı, 2018; Gerçek, 2018; Güler & Cinnioğlu, 2020; Karcıoğlu ve diğerleri, 2014; Koçak & Burgaz, 2017; Peker, 2013). Bu araştırmalarda farklı liderlik türlerinin psikolojik sözleşme üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Okulların teknik, insan kaynakları, politik ve sembolik yapısı çoklu liderlik bakış açısını gerektirmiştir. Ayrıca son 10 yılda okul liderliği alanında dört çerçeve liderlik kullanımı oldukça artmıştır (Şimşek & Garipağaoğlu, 2016; Tanrıoğen ve diğerleri 2014a; Türker, 2019). Bu artışın sebebi, okulların çok kültürlü ve tamamen insan odaklı bir örgüt olması olarak gösterilmiştir (Koçak & Özdemir, 2020). Bu noktada Bolman ve Deal tarafından ortaya atılan Dört Çerçeve Liderlik modelinin psikolojik sözleşme ile ilişkisi araştırmaya değer görülmüştür. Dört çerçeve liderlik modelindeki her bir boyutun psikolojik sözleşme ile ilişkisi merak konusudur.

Okulları ile özdeşleşen öğretmenlerin olumlu bir tutum içerisinde olmaları beklenebilir (Nartgün & Kalay, 2014). Örgütsel özdeşleşmenin olumlu çıktıları, eğitim yönetimi alanında yeni bir araştırma konusu olarak gündeme gelmiştir. Bu gündemle birlikte araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin nasıl geliştirilebileceği konusunda çalışmaya başlamıştır (Erdal-Akyüz, 2014). Bugüne kadar yapılan araştırmalar bireysel ya da örgütsel faktörlerin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmalar farklı çağdaş liderlik yaklaşımları ve örgütsel özdeşleşme arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Aksoy Kürü, 2021; Cicero & Pierro, 2007; Çakıroğlu & Öztürk-Başpınar, 2021; Doğan ve diğerleri, 2017; Epitropaki ve Martin, 2005; İşcan, 2006; Mihçı, 2019; Mumcu, 2022; Özkan, 2019; Türkmenoğlu ve diğerleri, 2021). Ancak Bolman ve Deal tarafından ortaya atılan dört çerçeve liderlik yönelimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki merak konusudur.

## Bölüm 3

### Yöntem

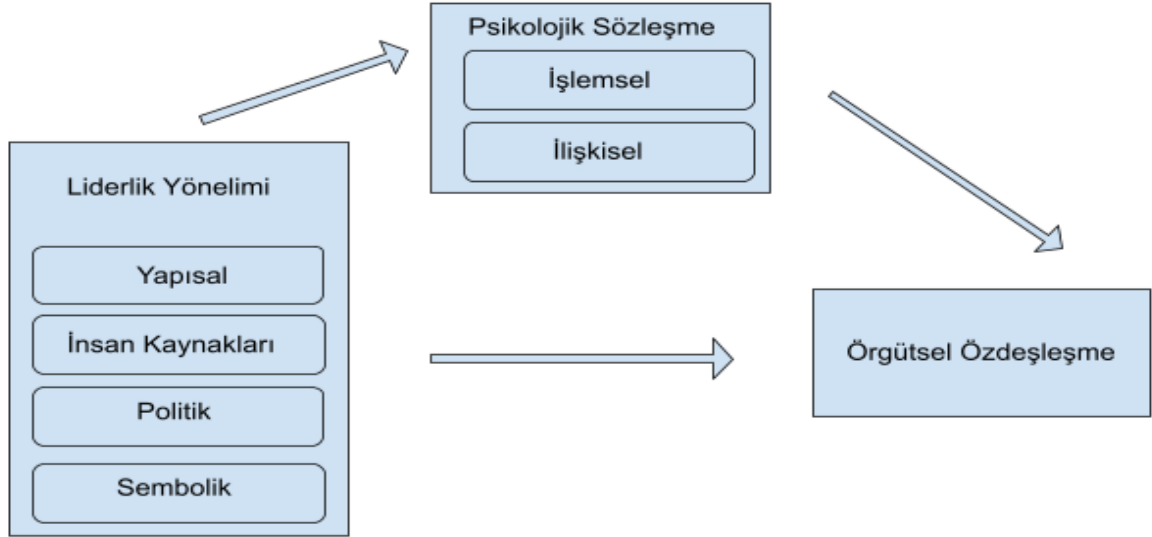
Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci, güvenilirlik ve geçerlik sonuçları ile verilerinin analizi için kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin detaylara yer verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Adana ili Çukurova, Yüreğir, Seyhan ve Sarıçam ilçelerine bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkilerin araştırılmasının hedeflendiği bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden model testi kullanılmıştır. Özdemir'e (2018) göre model testi, iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkiye yönelik kuramsal temele dayalı olarak kurulan modelin test edilmesidir. Örgütsel özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkinin incelenmesi için model testi uygun görülmektedir. Model testi çalışmalarında değişkenlerin aracılık etkisi modellerini test etmekte kullanılan yol analizi yer almaktadır (Özdemir, 2018). Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel özdeşleşmedir. Bağımsız değişkeni ise liderlik yönelimidir. Psikolojik sözleşme ise aracı değişkendir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

#### Şekil 1

*Örgütsel Özdeşleşme, Psikolojik Sözleşme ve Liderlik Yönelimi Arasındaki İlişki Modeli.*



(Not: Şekil 1, yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Şekil 1'den izleneceği gibi araştırmada örgütsel özdeşleşme tek boyut olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni olan psikolojik sözleşme işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan liderlik yönelimi ise *yapısal*, *insan kaynakları*, *politik* ve *sembolik liderlik* yönelimi boyutlarından oluşmaktadır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Adana ilindeki Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam ilçelerinde yer alan ortaokul ve imam hatip ortaokulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır (Ek: C). Araştırmanın örneklemini kolay ulaşılabilir olması nedeniyle Adana ilinden seçilmiştir. Araştırmanın evreninde yer alan ilçelerin seçilmesinin nedeni Adana ilindeki öğretmenlerin çoğunun söz konusu ilçelerde bulunan okullarda görev yapmasıdır. Bu ilçelerde yer alan okulların listesine Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü web sitesinde (<http://adana.meb.gov.tr/>) yer alan eğitim istatistikleri sayfasından ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmacı tarafından başvurularak bu okullarda görev yapan öğretmen sayılarına ulaşılmıştır. Bu kapsamdan araştırmanın evrenini toplam 188 resmi ortaokulda görev yapan 6881 öğretmen oluşturmaktadır. Bu büyüklükteki bir evrenin

tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı araştırmanın evrenden seçilen örneklem üzerinden yürütülmesine karar verilmiştir. Özdemir'e (2018) göre çalışma evrenini temsil edebilecek büyüklüğün hesaplanmasında bazı istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır. Eğitim yönetimi araştırmalarında örneklem büyüklükleri tablosuna göre 0.05 örnekleme hatası düzeyinde örneklem büyüklüğü belirlenmektedir (Balci, 2005). Buna göre Adana ilinin dört ilçesinde görev yapan öğretmenlerin 370 öğretmen ile temsil edilebileceği varsayılmaktadır. Örneklem, ilçelerde görev yapan öğretmenler ölçüt alınıp, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Beycioğlu vd., (2018) göre tabakalı örnekleme yönteminde evren tabaka adı verilen birbirinden ayrı alt gruplara ayrılır ve her alt gruptan rastgele olarak bir örneklem belirlenir. Bu amaçla ilçelerde görev yapan öğretmenlerin oransal karşılıkları belirlenip, her ilçeyi temsil edebilecek örneklem sayıları hesaplanmıştır.

Adana ili;  $6881/370=18.59$  (oransal değer)

Çukurova ilçesi  $1256/18,59=67.56$  (örneklem)

Bu hesaplama göre Çukurova ilçesinden 67 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Diğer ilçelerde bu hesaplama göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın evrenine ilişkin bilgiler ve evren bilgilerinden yola çıkılarak hesaplanan örneklem bilgileri Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4**

*Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri*

İlçeler	Ortaokul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Öğretmen Sayısı (Örneklem)	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Dönüş Sağlanan Ölçek Sayısı	Dönüş Oranları
Çukurova	27	1256	67	100	91	91
Seyhan	69	3069	165	250	198	79
Yüreğir	55	1742	94	150	127	84

Sarıçam	37	814	44	75	59	78
Toplam	188	6881	370	575	475	82

*Kaynak: Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2022).*

Tablo 4'te görüldüğü gibi Adana ilinde toplam 6881 ortaokul öğretmeni bulunmaktadır. Tablo 4'ten izleneceği gibi araştırmaya ilçelere göre belirlenen sayıda öğretmen katılması planlanmıştır. Ancak olası veri toplama aracı kayıplarını önlemek amacıyla belirlenen kopya sayısından fazla sayıda ölçek hazırlanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden elde edilen dönüşler belirlenen örneklem sayısından fazla olmuştur. Tabachnick ve Fidell, (2012) örneklem büyüklüğünün artması sonucunda analiz gücünün arttığını ve standart hatanın düştüğünü belirtmiştir. Bu noktadan hareketle evren büyüklüğüne yaklaşmak için daha fazla sayıda ölçek dağıtılmıştır. Sonuç olarak araştırmaya Çukurova ilçesinden 91, Seyhan ilçesinden 198, Yüreğir ilçesinden 127 ve Sarıçam ilçesinden 59 olmak üzere Adana ilindeki dört ilçeden toplam 475 ortaokul öğretmeni katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalışma süresi değişkenlerini gösteren demografik bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5**

*Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler*

	Alt gruplar	Frekans(f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	299	62.9
	Erkek	176	37.1
Yaş	21-26	10	2.1
	27-32	123	25.9
	33-38	135	28.4
	39-44	100	21.1



	45-50	78	16.4
	51 üzeri	29	6.1
Eğitim Düzeyi	Lisans	416	87.6
	Lisansüstü	59	12.4
Mesleki Kıdem	1-10	194	40.8
	11-20	170	35.8
	21 üzeri	111	23.4
Okulda Görev Süresi	1-5	258	54.3
	6-10	144	30.3
	11-15	61	12.8
	16 üzeri	12	2.5
Toplam		475	100

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların 299'u kadın ve 176'sı erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir kısmının (416) lisans düzeyinde eğitim aldıkları dikkat çekmektedir. Katılımcı öğretmenlerin 10'u 21 ile 26 yaş aralığında, 123'ü 27 ile 32 yaş aralığında, 78'i 45 ile 50 yaş aralığında iken 29 katılımcı öğretmen 51 yaşında veya üzerindedir. Mesleki kıdem değişkenine göre 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 194 ve 21 yıl ve üzeri arasında kıdeme sahip öğretmenlerin 111 olduğu görülmektedir. Okul görev süresi değişkenine göre ise 1-5 yıl arasında görev yapan katılımcı sayısının diğer yıllara göre oldukça fazla olduğu saptanmıştır (111).

### Veri Toplama Süreci

Araştırmacı tarafından ilk olarak araştırmada kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Ardından ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan ölçek kullanım izni alınmıştır. Ölçeklere ek olarak araştırmanın değişkenlerini içeren kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Son haliyle dört bölümden oluşan veri toplama aracı araştırmanın veri toplama sürecine hazır hale getirilmiştir. Veri toplama süreci öncesinde araştırmanın belirlenen örneklem grubunda

uygulanabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan etik komisyon izni (Ek: E) almak üzere başvuruda bulunulmuştur. İlgili komisyondan alınan izinle Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğünden araştırma uygulama izni (Ek: F) almak üzere başvuru yapılmıştır. Yasal izin alma süreci 2022 Ağustos ayında başlamış olup 2022 Kasım ayında sonlanmıştır. Araştırma için veriler 2022-2023 eğitim öğretim yılı güz döneminde bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze ölçekler dağıtılarak toplanmıştır. Her bir katılımcı için veri toplama aracının doldurulma süresi yaklaşık olarak 8 dakika sürmüştür. Katılımcılar gönüllü olarak çalışmada yer almışlardır. Katılımcı kimliği gizliliğinin korunduğu katılımcılara beyan edilmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Kişisel Bilgiler, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Liderlik Yönelimi Ölçeği olmak üzere dört bölümden (Ek: A) oluşmaktadır.

### ***Kişisel Bilgi Formu***

Kişisel bilgiler bölümünde (KBF) öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, kıdemi (toplam çalışma süresi), eğitim durumu, çalışma süresi (bulunduğu kurum) gibi demografik bilgileri istenmiştir.

### ***Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği***

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algılarını belirlemek için Mael (1988) tarafından geliştirilen ve Kalemci Tüzün (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ) kullanılmıştır (Ek: A). 6 maddeden oluşan ölçek tek boyutludur ve 5'li Likert tipindedir. Ölçek, 1 kesinlikle katılıyorum ve 5 kesinlikle katılmıyorum şeklinde puanlanmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin Cronbach alfa katsayısı .79 olarak tespit edilmiştir. Mael ve Ashforth (1992) tarafından bir başka çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısının .81 ile .89 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Kalemci Tüzün (2006) tarafından, Mael (1988) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği Türkçe'ye

uyarlanmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçekte toplam 6 madde bulunmaktadır. Örnek ölçek maddeleri arasında “Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm” ve “Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm” yer almaktadır. Ölçek için Cronbach alfa katsayısı değerlerinin .80 üzerinde olduğu belirtilmiştir (Kalemci Tüzün, 2006). Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler araştırmacılardan e-posta yoluyla alınmış ve ilgili izinlere ilişkin e-posta görüşmelerine Ek: B’de yer verilmiştir.

### **Liderlik Yönelimi Ölçeği**

Bu araştırmada Okul Müdürlerinin liderlik yönelimlerini belirlemek için Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen, Thomson (2005) tarafından düzenlenen ve Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Liderlik Yönelimi Ölçeği (LYÖ) kullanılmıştır (Ek: A). Bolman ve Deal (1991) tarafından LYÖ geliştirilmiştir. 23 madde bulunan ölçek 4 boyutludur ve 5’li Likert tipindedir. Ölçek maddeleri 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Çerçeve ölçüleri için Cronbach alfa değeri .91 ile .93 arasında değişmektedir (Bolman ve Deal, 1991). Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ölçek Thomson (2005) tarafından madde eklenerek düzenlenmiştir. Daha sonra Özcan ve Balyer (2013) tarafından ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Dört boyut ve 32 maddeden oluşan ölçek, 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve yer aldıkları maddeler Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6**

*Liderlik Yönelimi Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddeleri*

	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Numarası</b>
Liderlik yönelimi ölçeği	<i>Yapısal</i>	1,2,3,4,5,6,7,8
	<i>İnsan Kaynakları</i>	9,10,11,12,13,14,15,16
	<i>Politik</i>	17,18,19,20,21,22,23,24,
	<i>Sembolik</i>	25,26,27,28,29,30,31,32

Tablo 6'dan izlenebileceği gibi liderlik yönelimi ölçeğinin yapısal boyutunun örnek ölçek maddeleri arasında “Kurumum spesifik ve ölçülebilir hedefler koyar ve çalışanların hesap verebilirliğini önemser” ve “Kurumum açık, mantıklı ve rasyonel bir şekilde çalışır” yer almaktadır. İnsan Kaynakları boyutunda örnek ölçek maddeleri arasında “Kurumum çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına yüksek düzeyde hassasiyet ve ilgi gösterir” ve Kurumum çalışanların fikir ve düşüncelerini kabul eder” yer almaktadır. Politik boyutunda örnek ölçek maddeleri arasında “Kurumum olaylara ilişkin politik duyarlılık ve beceriler gösterir” ve “Kurumum çatışma ve muhaliflerle baş etme konusunda çok başarılıdır” yer almaktadır. Sembolik boyutunda örnek ölçek maddeleri arasında “Kurumum güçlü, bir vizyon ve misyon fikri oluşturur” ve “Kurumum amaç ve değerler konusunda etkileyici bir model olarak işlev görür” yer almaktadır.  $\chi^2/df = 2.13$  Uyum iyiliği İndeksi GFI = .79, AGFI = .76, NFI=.98, NNFI = .99, CFI=.99, RMR= .03, SRMR= .04 ve RMSEA = .07, ve PGFI= .69 olarak raporlanmıştır (Özcan ve Balyer, 2013). Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler araştırmacılardan e-posta yoluyla alınmış ve ilgili izinlere ilişkin e-posta görüşmelerine Ek: B'de yer verilmiştir.

### ***Psikolojik Sözleşme Ölçeği***

Bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşme eğilimlerini belirlemek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen, Raja vd., (2004) tarafından düzenlenen, Özgül (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PSÖ) kullanılmıştır (Ek: A). Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ölçek *22 ilişkisel ve 15 işlemsel* olmak üzere toplam 37 maddeden oluşmuştur. Ölçekte katılımcılardan tüm maddeler için, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde yanıtları vermeleri klenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa değerinin ilişkisel boyut için 0.86; işlemsel boyut için 0.88 olduğu belirtilmiştir (Millward & Hopkins, 1998). Raja vd., (2004) tarafından Psikolojik sözleşme ölçeği geliştirilmiştir. İlişkisel ve işlemsel olmak üzere iki boyutlu olan ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 8. ve 9. maddeleri ters kodlanmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve yer aldıkları maddeler Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7***Psikolojik Sözleşme Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddeleri*

	<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Madde Numarası</b>
<i>Psikolojik Sözleşme Ölçeği</i>	<i>İşlemsel</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,9
	<i>İlişkisel</i>	10,11,12,13,14,15,16,17,18

Tablo 7'den izlenen ölçeğin alfa katsayısı *ilişkisel sözleşme* için .79 ve *işlemsel sözleşme* için .72'dir (Raja ve diğerleri, 2004). Özgül (2013) çalışmasında Raja vd., (2004) tarafından geliştirilen ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin işlemsel boyutuna ilişkin Cronbach alfa katsayısı .85 ilişkisel boyutuna ilişkin ise .94 ve toplam Cronbach alfa katsayısı ise .93 olarak belirlenmiştir (Özgül, 2013). Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler araştırmacılardan e-posta yoluyla alınmış ve ilgili izinlere ilişkin e-posta görüşmelerine Ek: B'de yer verilmiştir.

***Veri Toplama Araçlarına İlişkin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları***

**Veri toplama araçlarına ilişkin güvenirlilik sonuçları.** Araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir araç olup olmadığının belirlenmesinde Cronbach alfa güvenirlilik katsayılarından faydalanılmıştır. Tablo 8 Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) güvenirlilik katsayılarının kabul sınırlarını göstermektedir (Terzi, 2017).

**Tablo 8***Güvenirlilik Katsayılarının Kabul Sınırları*

<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Güvenirlilik</b>
$\alpha \geq .90$	Yüksek
$.90 \geq \alpha \geq .80$	Çok iyi derecede yeterli
$.80 \geq \alpha \geq .70$	İyi derecede yeterli
$.70 \geq \alpha \geq .60$	Kabul edilebilir

.60 $\geq$ $\alpha$ $\geq$ .50	Düşük
.50 $\geq$ $\alpha$	Kuşkulu-kabul edilemez

Tablo 8’de görüldüğü gibi Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .70 ve üzerinde değer alması ölçeğin maddeleri arasında yüksek düzeyde iç tutarlığın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2020; Özdamar, 2002). Araştırma kapsamında kullanılan “LYÖ”, “PSÖ” ve “ÖÖÖ”ye ait madde sayıları, her bir alt ölçek ve toplam ölçek için hesaplanmış olan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı değerleri Tablo 9’de sunulmuştur.

Tablo 9’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ÖÖÖ’nin tümüne ilişkin hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .705 olarak saptanmıştır. Bu durumda ÖÖÖ’nden elde edilen puanların güvenilirliğinin “iyi derecede yeterli” olduğu ve yüksek bir iç tutarlılık elde edildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 9**

*Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik Katsayısı Değerleri*

Ölçek	Madde sayısı	Ölçeğin tamamı	Boyutları
Örgütsel Özdeşleşme	6	.705	
Psikolojik sözleşme	18	.741	
İşlemsel	9		.756
İlişkisel	9		.884
Liderlik Yönelimi	32	.989	
Yapısal	8		.967
İnsan kaynakları	8		.976
Politik	8		.961
Sembolik	8		.970

Araştırmada kullanılan PSÖ’nin tümüne ilişkin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .741 olarak hesaplanmıştır. PSÖ’nün “İşlemsel” boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .756 “İlişkisel” boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .884, olarak hesaplanmıştır. Bu şekliyle PSÖ’nün güvenilirliğinin yeterli derecede olduğu söylenebilir.

Araştırma kullanılan LYÖ'ine ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .989 olarak tespit edilmiştir. LYÖ'nün "Yapısal" boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .967, "İnsan Kaynakları" boyutuna ait iç tutarlık katsayısı ise .976 olarak tespit edilmiştir. LYÖ'nün "Politik" boyutuna ait iç tutarlık katsayısı .961, "Sembolik" boyutuna ait iç tutarlık katsayısı ise .970 olarak tespit edilmiştir. Bu şekliyle LYÖ'nün yüksek düzeyde güvenilirliği olduğu söylenebilir.

**Veri toplama araçlarına ilişkin geçerlik sonuçları.** Veri analizi sürecinde araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik çalışması uygulanmıştır. Geçerlik ölçme aracının ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Karasar, 2014). Bir tür hipotez testi olan DFA bir geçerlik yöntemidir. DFA ölçeklerin faktör yapısı hakkında geçerli bilgi vermektedir. Araştırmacılar DFA ile bir hipotezi test etmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliklerinin sınanması için DFA uygulanmıştır. DFA parametre kestirimi en çok olabilirlik (maximum likelihood) yöntemiyle yapılmıştır. Alanyazında sıklıkla kullanılan uyum iyiliği değerleri ki-kare değerinin, serbestlik derecesine oranı, GFI, NFI, RFI, CFI ve RMSEA'dır. Tablo 10'da araştırma kapsamında kullanılan uyum indeksleri, Normal değerler ve Kabul edilebilir sınır değerler gösterilmiştir.

**Tablo 10**

*Uyum İndekslerine İlişkin Ölçütler*

Uyum İndeksleri	Normal Değer	Kabul Edilen Uyum
Ki- kare/ sd	<2	<5
RMSEA	<.05	<.08
GFI	>.95	>.90
AGFI	>.95	>.90
CFI	>.95	>.90
NFI	>.95	>.90
RMR	<.05	<.08
SRMR	<.05	<.08

Tablo 10'dan izlendiği gibi, Ki-kare değerinin, serbestlik derecesine oranının 5'ten küçük olması orta düzeyde uyumu ifade ederken, 3'ten küçük olması mükemmel uyumu tanımlar (Sümer, 2000; Şimşek, 2007). RMSEA değerinin .08'den küçük olması ve GFI, CFI, NFI, değerlerinin .90'ın üzerinde olması diğer uyum göstergesidir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Her bir ölçek için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum değerleri Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11**

*Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri*

Ölçekler	$\chi^2/sd$	RMSEA	AGFI	NFI	CFI	GFI
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	33.16/7=4.73	.09	.92	.94	.95	.97
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	563,97/131=4.30	.09	.83	.90	.92	.87
Liderlik Yönelimi Ölçeği	1397.25/455=3.07	.07	.79	.99	.99	.83

Tablo 11'den izlenebileceği üzere ÖÖÖ'nde Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı( $\chi^2/sd$ ) 4.73; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) .09; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) .95; uyum iyiliği indeksi (GFI) .97; normlanmış uyum endeksi (NFI) .94 olarak elde edilmiştir Tüm uyum indeksleri kabul edilebilir değerler arasında bulunmuştur. Bu şekilde tek boyutlu altı maddelik ÖÖÖ'nin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır.

Tablo 11'den izlenebileceği üzere PSÖ'nde Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı( $\chi^2/sd$ ) 4.30; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) .09; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) .92; uyum iyiliği indeksi (GFI) .87; normlanmış uyum endeksi (NFI) .90 olarak elde edilmiştir. Tüm uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerin üstünde hesaplanmıştır. Bu şekilde iki boyutlu 18 maddelik PSÖ'nin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır.

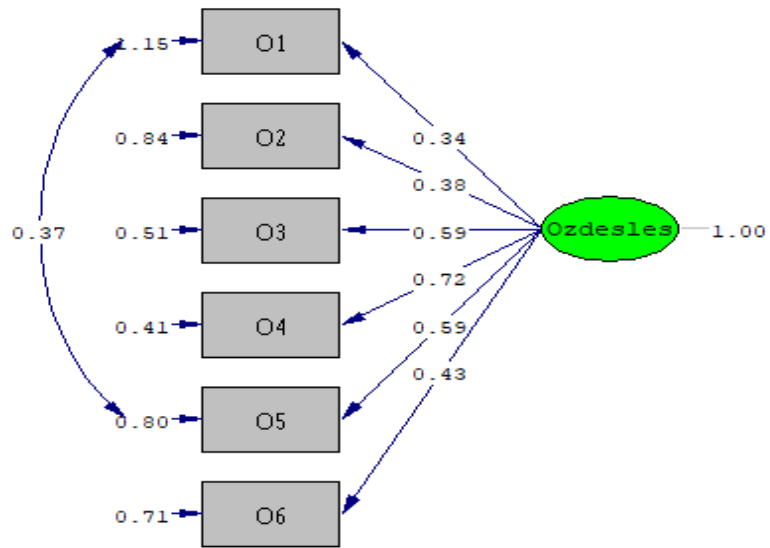


Tablo 11'den izlenebileceği üzere LYÖ'nde, Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı( $\chi^2/sd$ ) 3.07; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) .07; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) .99; uyum iyiliği indeksi (GFI) .83; normlanmış uyum endeksi (NFI) .99 olarak hesaplanmıştır. Tüm uyum indeksleri kabul edilebilir değerlerin üstünde bulunmuştur. Böylece dört boyutlu 32 maddelik LYÖ'nin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır.

Şekil 1'te ÖÖÖ'ye ait Path diyagramı gösterilmiştir.

## Şekil 2

*Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin DFA Modeli*

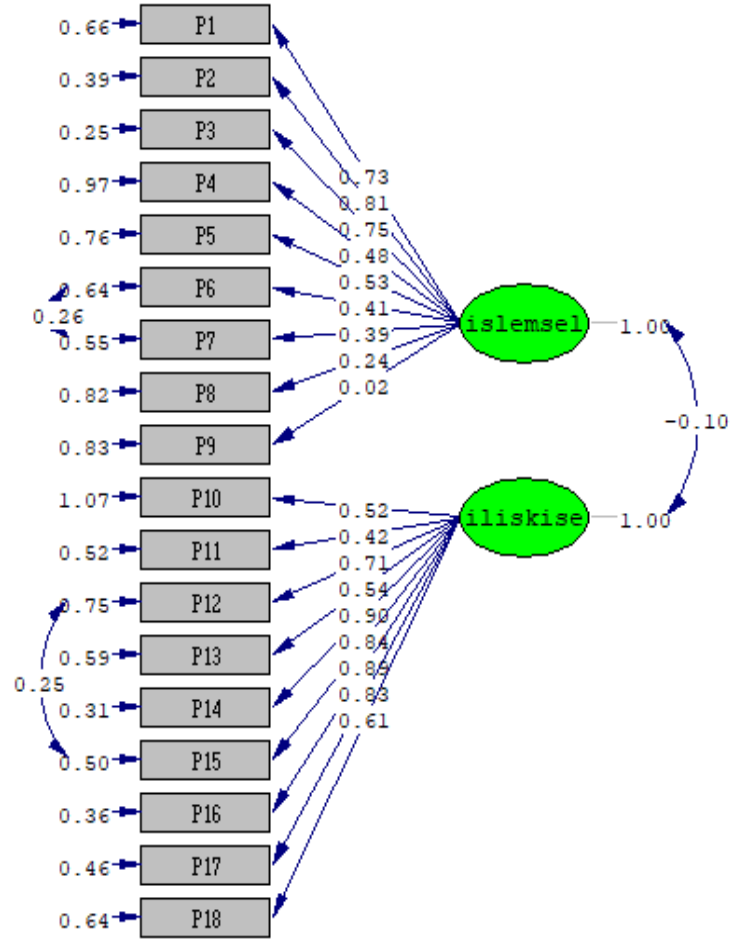


Chi-Square=33.16, df=7, P-value=0.00002, RMSEA=0.096

Şekil 2'de görüldüğü gibi, ÖÖÖ'nün tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Şekil 3'te PSÖ'ye ait Path diyagramı gösterilmiştir.

### Şekil 3

*Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin DFA Modeli*

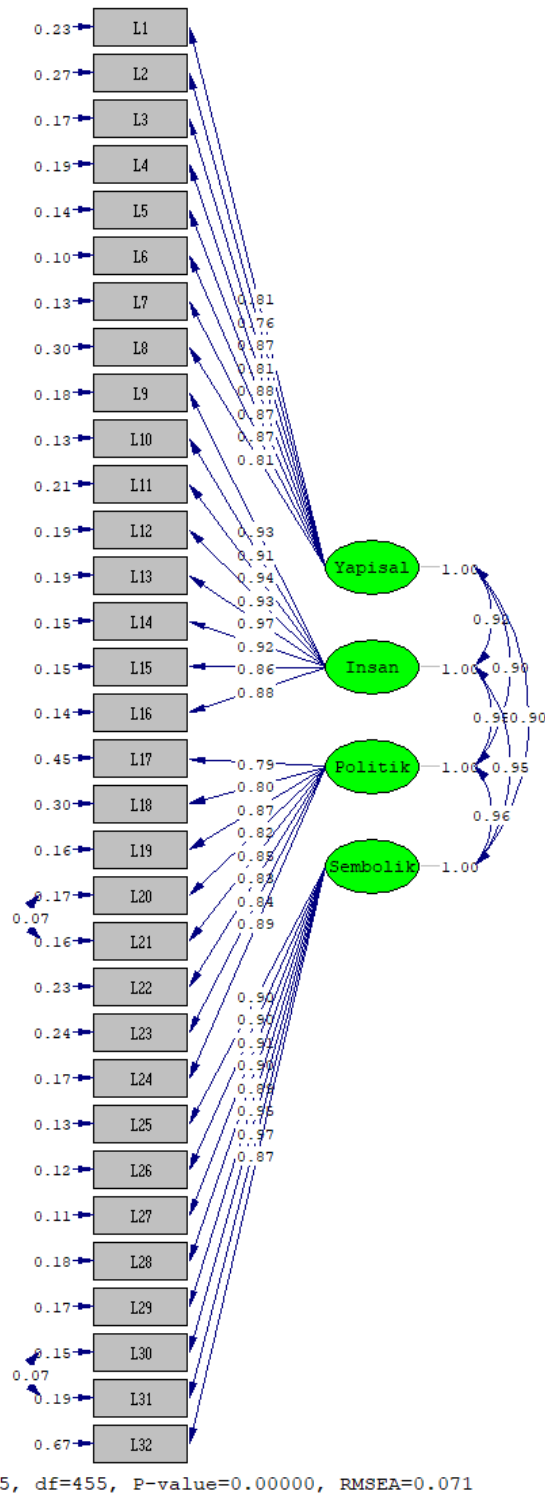


Chi-Square=563.97, df=131, P-value=0.00000, RMSEA=0.090

Şekil 3'te görüldüğü gibi, PSÖ'nün iki boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Şekil 4'te LYÖ'ne ait Path diyagramı gösterilmiştir.

**Şekil 4**

*Liderlik Yönelimi Ölçeğinin DFA Modeli*



Şekil 4'te görüldüğü gibi, LYÖ'nün dört boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

## Verilerin Analizi

Veri analizi öncesinde yapılan kontrollerde bazı formların hatalı ya da yanlış olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca dağıtılan bazı formlar araştırmacıya geri dönmemektedir. Buna yönelik olarak araştırmada örneklem sayısı olan 370 yerine toplam 575 kişiye form dağıtılmıştır. Gönüllülük esasına göre öğretmenler ile planlama yapıp randevu alınmıştır. Veri toplama sürecinde veri toplama aracına ilişkin açık bir yönerge ile araştırmacı tarafından katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmıştır. İlk olarak veri setinin düzenlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından her bir veri tek tek araştırmacı tarafından gözden geçirilmiştir. Bu şekilde eksik görünen ölçekler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılmadan ayıklanmıştır. Ayrıca her bir katılımcıya ait ölçek numaralandırılarak muhtemel karışıklıklar önlenmiştir. Bu şekilde kontrol süreci daha hızlı ve sağlıklı yapılabilmektedir. Veri setinin düzenlenmesinden sonra toplanan veriler sayısallaştırılarak dijital ortama aktarılmıştır. Bu işlem araştırmacı tarafından Statistical Package For The Social Sciences (SPSS 23 versiyonu) programı kullanılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddeleri örgütsel özdeşleşme O1, O2 ve O3 şeklinde, Liderlik yönelimi L1, L2 ve L3 şeklinde ve Psikolojik sözleşme ise P1, P2 ve P3 şeklinde kodlanmıştır.

Hatalı veri girişi analiz sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Araştırmacı tarafından değişkenlere ilişkin girilen sayısal değerlerdeki hatalardan arındırılmıştır. Minimum ve maksimum değerler, ortalama değerler, ranjlar ve standart sapma değerleri çıktı dosyasındaki tabloları incelenerek gerekli düzeltmeler manuel olarak yapılmıştır. Kayıp veri katılımcıların ölçek maddelerinin bazılarında görüş belirtmemesi ile ortaya çıkan bir sorundur. Bu durumda araştırmacı tarafından yaklaşık değer atama yöntemi kullanılmıştır. Bir katılımcı tarafından bütün ölçek maddelerine “tamamen katılıyorum” ya da “tamamen katılmıyorum” yanıtı verilmesi durumunda araştırmacı tarafından o veri setindeki uç değerlere ilişkin sorun giderilmiştir. Uç değerlere ilişkin karar verilirken mahal nobis uzaklıkları incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler birden fazla madde içermektedir dolayısıyla her bir boyut için ayrı ayrı olmak üzere toplam puan hesaplanmıştır.

## Varsayımlar

Veri analizi öncesinde bazı varsayım analizlerinin yapılması gerekmektedir. Varsayım analizleri tek değişkenli analizler ve çok değişkenli analizler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Beycioğlu ve diğerleri, 2018). Tek değişkenli analizler gerçekleştirilmeden önce veri seti üzerinde normallik (normal dağılım) ve eşvaryanslılık (homojenlik) analizleri yapılmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2018).

Normallik: Veri setinin normal bir dağılım gösterip göstermediğini anlaşılmasında çeşitli yaklaşımlar söz konusudur (Çokluk ve diğerleri, 2018). Basıklık ve çarpıklık katsayılarına incelenmesi bir yöntemdir (Özdemir, 2018). Tablo 12'de ÖÖÖ, LYÖ ve PSÖ'nün bütününe ve boyutlarına ilişkin normallik testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 12**

*Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları*

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık değeri (skewness)	Basıklık değeri (kurtosis)
ÖÖÖ	-0.107	0.095
PSÖ	0.057	0.935
İşlemsel	0.338	0.913
İlişkisel	0.290	0.189
LYÖ	-0.397	0.189
<i>Yapısal</i>	-0.441	0.286
<i>İnsan Kaynakları</i>	-0.481	0.137
<i>Politik</i>	-0.329	0.173
<i>Sembolik</i>	-0.281	-0.120

Tablo 12'de ÖÖÖ, PSÖ ve LYÖ'nün her bir boyutuna ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, bu değerlerin -1 ile +1 arasında bir değer aldığı görülmüştür. Bu değerlerin -1.5 ile +1.5 arasında hesaplanması dağılımı normalden aşırı sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Çokluk ve diğerleri, 2018).

**Eş varyanslılık:** Normal dağılım hakkında daha doğru sonuç almak için ölçeklerin eş varyanslılık analizi sonuçlarına bakılmış ve belirlenen değerlere Tablo 13'te yer verilmiştir.

**Tablo 13**

*Eşvaryanslılık (Homojenlik Testi) Değerler*

<b>Box's M</b>	26.690
<b>F</b>	1.141
<b>df1</b>	18
<b>df2</b>	586.701
<b>p</b>	.307

Tablo 13'te görüldüğü üzere Box's M testine göre ölçeklere ait varyans kovaryans matrisinin homojen olduğu tespit edilmiştir ( $p > .05$ ). Veri analizlerinde eş varyanslılık için Levene F testi kullanılmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2018). Levene F değerinin  $p > .05$  şeklinde çıkması eş varyanslılık varsayımının karşılandığı şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2018). Levene testi sonucunda ulaşılan değerlere Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14**

*Ölçeklere İlişkin Levene's Test Değerleri*

<b>Ölçek</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
ÖÖ	1.440	365	41	.077
PSÖ	1.112	31	375	.315
İşlemsel	1.217	192	214	.081
İlişkisel	1.371	316	90	.038*
LYÖ	1.190	31	375	.227
Yapısal	1.418	31	375	.072
İnsan Kaynakları	1.259	31	375	.166
Politik	1.216	31	375	.202
Sembolik	1.239	31	375	.182

\*  $p < .05$

Tablo 14'te yer alan ölçeklerin her biri için ayrı ayrı yapılan homojenlik testi sonrasında ulaşılan değerler incelendiğinde PSÖ'nün ilişkisel boyutunun eş varyanslılık koşulunu sağlamadığını diğer bir ifade ile varyans kovaryans matrisinin homojen olmadığı belirlenmiştir ( $*p<.05$ ). Diğer ölçekler ve alt boyutlarına bakıldığında ise tamamının eşvaryanslılık koşulunun sağlandığı dolayısıyla varyans kovaryans matrislerinin homojen olduğu görülmüştür ( $p>.05$ ).

### **Çok Değişkenli Analiz Öncesindeki Varsayımlar**

Araştırmanın yedinci ve sekizinci alt problemleri için çok değişkenli analiz yapılmıştır. Çok değişkenli analizler öncesinde normallik, doğrusallık, eş varyanslılık ve çoklu bağlantı sorunu çok değişkenli analiz varsayımları incelenmiştir. Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki normallik ve doğrusallık durumu (saçılma diyagramı) Ek: D'de sunulmuştur. Araştırmalarda çoklu bağlantı problemi üç şekilde incelenmektedir. Korelasyon katsayılarına bakarak, varyans artış faktörlerinin inceleyerek ve tolerans değeri sonuçları değerlendirerek çoklu bağlantı problemi tespit edilebilir. Bağımsız değişkenler arasında .90 ve üzerindeki korelasyon katsayıları çoklu bağlantı sorunun olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk ve diğerleri, 2018). VIF değerinin 10'a eşit ya da daha yüksek olması çoklu doğrusal bağlantı sorununun varlığına işaret etmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2018). Tolerans değeri sonuçlarının .20'den düşük olması çoklu bağlantı problemine işaret etmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2018). Tablo 15'te ölçeklere ilişkin çoklu bağlantı durumu sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 15**

#### *Ölçeklerin Çoklu Bağlantı Durumu*

	VIF	Tolerans
Psikolojik sözleşme		
Liderlik yönelimi	1.332	.751
Örgütsel özdeşleşme		



Tablo 15 incelendiğinde kavramlara ilişkin değerlerin uygun aralıkta olduğu görülmektedir. Bu değerler çoklu bağlantı probleminin bulunmadığı şekilde yorumlanabilir. Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient), sonucuna göre hesaplanmıştır.

Araştırmanın alt problemlerine yönelik analizler için uygulanacak teknikler Tablo 16'de verilmiştir.

**Tablo 16**

*Alt Amaçlar, Testler ve Varsayımlar*

Sıra no	Alt Amaç	Test	Varsayım
1	Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik yönelimine ilişkin görüşleri nedir?	Betimsel İstatistikler	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik)
2	Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik yönelimine ilişkin görüşleri; a. Cinsiyete, b. Yaşa, c. Eğitim durumuna, d. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) e. Kıdeme (toplam çalışma süresi), göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?	t-testi ve ANOVA	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik)
3	Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik görüşleri nedir?	Betimsel İstatistikler	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik).
4	Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik görüşleri; a. Cinsiyete, b. Yaşa, c. Eğitim durumuna, d. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) e. Kıdeme (toplam çalışma süresi), göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?	t-testi ve ANOVA	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik)
5	Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye yönelik görüşleri nedir?	Betimsel İstatistikler	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik)
6	Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye yönelik görüşleri; a. Cinsiyete,	t-testi ve ANOVA	Normallik ve eşvaryanslılık (homojenlik)

	b. Yaşa, c. Eğitim durumuna, d. Çalışma süresine (bulunduğu kurum) e. Kıdeme (toplam çalışma süresi), göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?		
7	Okul müdürlerinin liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?	Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı	Normallik, doğrusallık, eş varyanslılık ve çoklu bağlantı sorunu
8	Okul müdürlerinin liderlik yönelimi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracı rolü bulunmakta mıdır?	Yol Analizi	Normallik, doğrusallık, eş varyanslılık ve çoklu bağlantı sorunu

Tablo 16’de görüldüğü gibi Araştırmanın 1., 3., ve 5. soruları için betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Araştırmanın 2., 4., ve 6. sorusuna yönelik olarak t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Diğer yandan, 2., 4., ve 6. araştırma soruları için normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda ANOVA yerine non-parametrik testlerden biri olan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Bunların yanı sıra, 7. araştırma sorusu için Pearson Momentler Çarpımı ile korelasyon katsayıları incelenmiş, 8. soru için yol analizi uygulanmıştır.

Korelasyon katsayılarına ilişkin yorumlarda ölçüt olarak göz önünde bulundurulmuş referans değerler Tablo 17’te belirtilmiştir.

**Tablo 17**

*Korelasyon Katsayılarının Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar*

Korelasyon katsayısı	Değerlendirme	Yön
-1.00- -0.71	Yüksek	Negatif
-0.70- --0.31	Orta	Negatif
-0.30- 0	Düşük	Negatif
0 – 0.30	Düşük	Pozitif
0.31-0.70	Orta	Pozitif
0.71-1.00	Yüksek	Pozitif

Tablo 17'ten izleneceği Korelasyon katsayısı ilişkinin yönü (negatif - pozitif), ilişkinin gücü (düşük-orta- yüksek) hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Katsayı, mutlak değer olarak 1'e yaklaştıkça ilişki artar, 0'a yaklaştıkça ise ilişkinin düzeyi azalır. .00-.30 arasının zayıf, .31-.70 arasının orta, .71 ve üzerinin güçlü ilişkidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018). Katılımcılar veri toplama aracında yer alan maddelere 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 kısmen katılıyorum 3 kararsızım, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde puan vermişlerdir. Bu sonuçlara göre her bir maddeye verilen değer 1 ile 5 arasında değişmiştir. Seçeneklere ait alt ve üst sınırlar Tablo 18'de sunulmuştur.

**Tablo 18**

*Ölçeklere İlişkin Seçenekler ve Gruplamalar*

<b>Seçenekler</b>	<b>Puan değeri</b>	<b>Sınırlar</b>	<b>Düzeyle</b>
Kesinlikle katılmıyorum	1	1.00-1.80	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1.81-2.60	Düşük
Kararsızım	3	2.61-3.40	Orta
Katılıyorum	4	3.41-4.20	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00	Çok yüksek

Tablo 18'den izlendiği gibi maddelere ilişkin sınırlar 5 düzeyde yorumlanmıştır. Hesaplanan ortalama 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek, 1.00-1.80 arasında ise çok düşük şeklinde değerlendirilmiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular, Yorumlar ve Tartışma

Bu bölümde araştırmaya ilişkin, Adana ilinin 4 ilçesi genel ve imam hatip ortaokullarında görev yapan katılımcılardan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Araştırmanın bulguları araştırma problemleri ve alt problemlere uygun olarak sekiz başlıkta sunulmuştur. Bu sekiz başlık; (1) Liderlik yönelimine ilişkin bulgular ve yorum, (2) Liderlik yönelimine ilişkin görüşlerin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, (3) Psikolojik sözleşmeye ilişkin bulgular ve yorum, (4) Psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, (5) Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin bulgular ve yorum, (6) Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, (7) Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ve yorum, (8) Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki aracı ilişkilere yönelik bulgular ve yorum şeklinde sıralanmıştır.

#### Liderlik Yönelimine İlişkin Bulgular ve Yorum

Adana ili dört ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerinin betimsel istatistikleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19**

*Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Değişkenler	Katılımcı	$\bar{X}$	Ss	Düzey
<i>Yapısal</i>	407	3.55	.042	Yüksek
<i>İnsan kaynakları</i>	407	3.57	.046	Yüksek
<i>Politik</i>	407	3.48	.042	Yüksek
<i>Sembolik</i>	407	3.40	.046	Orta
LYÖ	407	3.50	.042	Yüksek

Bu araştırmada 1.00 ile 1.80 arasındaki ortalama çok dūřuk, 1.81 ile 2.60 arasındaki ortalama dūřuk, 2.61 ile 3.40 arasındaki ortalama orta, 3.41 ile 4.20 arasındaki ortalama yüksek ve 4.21 ile 5.00 arasındaki ortalama ise çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Tablo 19'dan izleneceği üzere öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=3.50$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ile okul müdürlerinin liderlik yönelimlerinin “yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. “İnsan kaynakları” alt leęinden elde edilen değer ( $\bar{X}=3.57$ ) en yüksek ortalamadır. Alt lekler bakımından okul müdürlerinin yapısal insan kaynakları ve politik liderlik yönelimleri yüksek düzeydedir. Standart sapmalara bakıldığında đretmen görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Alanyazın incelemelerinde öğretmenler üzerine yapılmış bir çalışmada okul müdürlerinin yüksek düzeyde insan kaynağı ( $\bar{X}=3.82$ ), politik ( $\bar{X}=3.51$ ) ve yapısal ( $\bar{X}=3.46$ ) liderlik tarzlarına sahip olduğu belirlenmiştir (Türker, 2019). Aynı araştırmada yöneticilerin orta düzeyde de sembolik ( $\bar{X}=3.25$ ) liderlik tarzı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, Dereli (2003) ise araştırmasında müdürlerin en çok insan kaynağı liderlik yönelimini gösterdiğini bulgulamıştır. Alan yazındaki araştırmaların bulguları ile mevcut araştırmanın bulguları örtüşmektedir.

Bu bulgulardan yola çıkarak yöneticilerin okul ortamında dört ereve liderlik yönelimini çeşitli düzeylerde kullandığı söylenebilir. Yöneticilerin yapısal yönelimli liderlik özellikleri göstermesi onların çalıştıkları okuldaki yapıyı korumaya yönelik tutum gösterdiği şeklinde ifade edilebilir. Okullarda ğretmenler ve yöneticiler arasındaki samimi ilişkiler ve kişilerarası iletişimin yeterli olması yöneticilerin insan kaynakları liderliği benimsemesi anlamına gelebilir. Yöneticilerin paylaşımcı ve sorun çözücü özellikleri onların çalışma arkadaşları arasındaki politik liderlik yönelimini tetiklediğini düşündürmektedir. Yöneticilerin okullarda anlam oluştırmaya yönelik çabalarının eksikliği sembolik liderlik puanlarının düşmesine neden olmuş olabilir.

## **Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Yöneticilerin Liderlik Yöneliminin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Araştırmanın bu başlığında, yöneticilerin liderlik yönelimine ilişkin görüşler, öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, kıdemi, eğitim durumu ve çalışma süresine göre incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik yönelimine ilişkin görüşler incelenirken verilerin normal dağılıma uygunluğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, meslekteki kıdemi ve çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenlerine göre normallik durumu incelenmiştir. Ölçekler ve alt ölçek puanlarının normal dağılıma uyduğu durumlarda parametrik testlerden t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Ölçekler ve alt ölçek puanlarının normal dağılıma uymadığı durumlarda ise non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile uygulanmıştır.

### ***Öğretmenlerin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi***

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin liderlik yönelimine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız gruplar T testi ile belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20'den izlenebileceği gibi cinsiyet değişkenine göre katılımcıların yöneticilerin yapısal ( $t(406)=-0.60, p>.05$ ), insan kaynakları ( $t(406)=-.491, p>.05$ ), politik ( $t(406)=-.096, p>.05$ ) ve sembolik ( $t(406)=-.392, p>.05$ ) yönelimli liderlik görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları, katılımcıların yöneticilerinin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

**Tablo 20***Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Min	Mak	Ortanca	Test İstatistiği	p
<i>Yapısal</i>	Kadın	260	3.54	.837	1	5	3.75	$t=-0.60$	.952
	Erkek	147	3.55	.871	1	5	3.62		
<i>İnsan</i>	Kadın	260	3.55	.917	1	5	3.68	$t=-.491$	.623
<i>Kaynakları</i>	Erkek	147	3.60	.951	1	5	3.62		
<i>Politik</i>	Kadın	260	3.48	.827	1	5	3.50	$t=-.096$	.924
	Erkek	147	3.49	.903	1	5	3.50		
<i>Sembolik</i>	Kadın	260	3.39	.894	1	5	3.50	$t=-.392$	.695
	Erkek	147	3.43	.990	1	5	3.37		

Not:  $p>.05$ 

Şimşek (2017) araştırmasında cinsiyet değişkenine liderlik yönelimlerini incelemiştir. Öğretmen örnekleminde yürütülen çalışmada okul yöneticilerine yönelik algılar belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin politik alt boyutta yüksek çıkarken erkek öğretmenlerin sembolik alt boyutta daha yüksek çıkmıştır. Araştırmacı tarafından elde edilen sonuç bu araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Katılımcıların farklı eğitim kurumlarında görev yapması araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. O halde bu araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik yönelimleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır. Yöneticiler çalışanların cinsiyetine bakmadan görev odaklı bir şekilde çalışmalarına devam etmektedir. Yöneticilerin tutumlarını çalışanların cinsiyeti etkilememektedir.

***Liderlik yönelimine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi***

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik yönelimlerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin yaşlarına göre incelenmiştir. Öğretmenlerin yaşları ile liderlik yönelimine

ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir ve test sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21’de izlenebileceği gibi yöneticilerin yapısal [ $F(406)=.881, p>.05$ ] ve insan kaynakları [ $F(406)=.520, p>.05$ ] politik [ $F(406)=.832, p>.05$ ] ve sembolik [ $F(406)=.980, p>.05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Öğretmenler üzerine yapılmış bazı çalışmalarda katılımcıların yapısal ve politik yönelimli liderliğin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını bulgulamıştır (Güneş, 2017). İstatistiksel olarak anlamlı farkın yüksek yaş grupları lehine olduğu ifade edilmiştir. Yüksek yaş gruplarının yapısal ve politik liderlik algısı daha yüksektir.

Bu çalışmada ise genç kuşak öğretmenler olarak değerlendirilebilecek 27-32 ve 33-38 yaş arasındaki grubun değerleri, diğer gruplara göre görece yüksektir. Bu gruptaki öğretmenler yöneticilerini daha iyi gözlemlemiş olabilir. Ayrıca bu gruptaki öğretmenlerin ekstra rol davranışı göstermesi onların yöneticileri ile daha fazla ilişki kurmasını sağlamış olabilir. Yönetici ile daha fazla bilgi ve belge akışı içerisinde olan öğretmenlerin puanlarının yüksek olması doğal görünmektedir. Bununla birlikte ilgili yaş gurubunun liderlik yönelimi puanlarının yüksek olması, öğretmenlerin yaşları ve liderlik yönelimi arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak ele alındığı bir başka araştırmanın konusu olabilir.

**Tablo 21**

*Yöneticilerin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi*

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
<i>Yapısal</i>	21-26	8	3.56	.951	406	.352	.881
	27-32	105	3.63	.893			
	33-38	115	3.55	.867			
	39-44	88	3.49	.828			
	45-50	68	3.48	.846			
	51+	23	3.56	.738			



<i>İnsan kaynakları</i>	21-26	8	3.48	.846	406	.841	.521
	27-32	105	3.69	1.022			
	33-38	115	3.62	.935			
	39-44	88	3.49	.895			
	45-50	68	3.45	.877			
	51+	23	3.47	.738			
<i>Politik</i>	21-26	8	3.56	.739	406	.424	.832
	27-32	105	3.55	.919			
	33-38	115	3.50	.879			
	39-44	88	3.41	.822			
	45-50	68	3.40	.846			
	51+	23	3.55	.592			
<i>Sembolik</i>	21-26	8	3.18	.860	406	.150	.980
	27-32	105	3.42	1.023			
	33-38	115	3.44	.905			
	39-44	88	3.39	.886			
	45-50	68	3.38	.984			
	51+	23	3.38	.639			
LYÖ	21-26	8	3.44	.830	406	.342	.887
	27-32	105	3.57	.931			
	33-38	115	3.53	.864			
	39-44	88	3.45	.822			
	45-50	68	3.43	.849			
	51+	23	3.50	.588			

Not:  $p > .05$

### ***Öğretmenlerin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi***

Katılımcıların liderlik yönelimlerine ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız gruplar T testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22'den izlenebileceği gibi eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerin yapısal ( $t(406) = .463, p > .05$ ), insan kaynakları ( $t(406) = .198, p > .05$ ), politik ( $t(406) = .697, p > .05$ ) ve sembolik ( $t(406) = -.272, p > .05$ ) yönelimli liderlik görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda

farklı seviyede alınan öğretmen eğitimleri yöneticiye yönelik liderlik algısını değiştirmemektedir.

**Tablo 22**

*Öğretmenlerin Liderlik Yönelimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi*

	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Min	Mak	Ortanca	Test istatistiği	p
<i>Yapısal</i>	Lisans	359	3.55	.845	1	5	3.62	$t=.463$	.644
	Lisansüstü	48	3.49	.876	1.13	5	3.56		
<i>İnsan kaynakları</i>	Lisans	359	3.57	.929	1	5	3.75	$t=.198$	.843
	Lisansüstü	48	3.54	.933	1.13	5	3.56		
<i>Politik</i>	Lisans	359	3.49	.847	1	5	3.50	$t=.697$	.486
	Lisansüstü	48	3.40	.911	1.50	5	3.37		
<i>Sembolik</i>	Lisans	359	3.40	.929	1	5	3.37	$t=.272$	.786
	Lisansüstü	48	3.44	.936	1.5	5	3.43		
LYÖ	Lisans	359	3.50	.851	1	5	3.59	$t=.269$	.788
	Lisansüstü	48	3.47	.888	1.31	5	3.43		

Not:  $p>.05$

Altın (2017) tarafından yapılan araştırmada farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Liderlik tarzına ilişkin öğretmen görüşlerinde farklı eğitim düzeyinde mezuniyetin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara yol açmadığı görülmüştür. Bu bulgular mevcut çalışmadan elde edilen araştırma bulguları ile benzer niteliktedir.

Lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin yapısal, politik ve insan kaynakları liderlik yönelimi puanları görece lisansüstü düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerden yüksektir. Ancak lisansüstü düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin sembolik liderlik yönelimi puanları görece lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerden yüksektir. O halde lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin kurumlarında anlam arayan tutumları bulunmaktadır.

Diğer bir deyişle bu öğretmenler okullarında okul kültürüne yönelik bir algı arayışı içerisindeyler. Bu durum sembolik liderlik ile lisansüstü eğitimin ilişkili olduğu fikrini oluşturmaktadır.

### ***Öğretmenlerin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi***

Katılımcı öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri, onların yöneticilerine ilişkin liderlik yönelimi görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa yol açıp açmadığı incelenmiştir. Bu durum Kruskal Wallis H testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23'de görüldüğü gibi çalışma süresi değişkenine göre öğretmen görüşlerinin yapısal yönelimli liderlik [ $\chi^2= 12.492, p<.05$ ], insan kaynakları yönelimli liderlik [ $\chi^2= 21.030, p<.05$ ], politik yönelimli liderlik [ $\chi^2= 17.125, p<.05$ ] ve sembolik yönelimli liderlik [ $\chi^2= 12.755, p<.05$ ] olmak üzere tüm alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı (a,b,c,d) saptanmıştır.

Bu istatistiksel olarak anlamlı farklılığın hangi çalışma süresi aralıkları arasında olduğunu bulmak için analiz yapılmıştır. Analiz sonucuna göre;

- Yapısal yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl (ortanca=3.75) olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 yıl ve üzeri (ortanca=3.06) olan öğretmenlerden yüksek olduğu (a),
- İnsan kaynakları yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl (ortanca=4.00) olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 yıl ve üzeri (ortanca=3.00) olan öğretmenlerden yüksek olduğu (b),
- Politik yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl (ortanca=3.75) olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 yıl ve üzeri (ortanca=2.81) olan öğretmenlerden yüksek olduğu (c),

- Sembolik yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl (ortanca=3.62) olan öğretmenlerin çalışma süresi 11 yıl ve 15 yıl (ortanca=3.00) aralığındaki öğretmen katılımcılardan yüksek olduğu (d) izlenmektedir.

**Tablo 23**

*Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi*

	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
<i>Yapısal</i>	1-5	221	3.66	.805	1	5	3.75	12.492	.006*	a
	6-10	121	3.50	.866	1	5	3.62			
	11-15	53	3.27	.823	1	4.75	3.25			
	16 +	12	3.06	1.136	1	5	3.06			
<i>İnsan kaynakları</i>	1-5	221	3.72	.905	1	5	4.00	21.030	.000*	b
	6-10	121	3.50	.936	1	5	3.50			
	11-15	53	3.19	3.879	1	5	3.25			
	16 +	12	3.16	.926	1.25	5	3.00			
<i>Politik</i>	1-5	221	3.62	.834	1	5	3.75	17.125	.001*	c
	6-10	121	3.41	.841	1	5	3.45			
	11-15	53	3.16	.806	1	4.63	3.25			
	16 +	12	3.10	1.066	1	5	2.81			
<i>Sembolik</i>	1-5	221	3.53	.905	1	5	3.62	12.755	.005*	d
	6-10	121	3.33	.936	1	5	3.25			
	11-15	53	3.08	.869	1	5	3.00			
	16 +	12	3.24	1.194	1	5	3.12			
LYÖ	1-5	221	3.63	.827	1	5	3.71	16.553	.001*	
	6-10	121	3.44	.859	1	5	3.43			
	11-15	53	3.18	.808	1	4.69	3.21			
	16 +	12	3.14	1.039	1.06	5	2.94			

\*p&lt;.05

Post-hoc testleri, Kruskal Wallis Testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görüldüğünde, farkın kaynağını tespit etmek için yapılmaktadır. Uygulanan post-hoc testi bize hangi alt grupların birbirinden farklılaştığını göstermektedir. Post-hoc test olarak Mann Whitney U testi ile ikili grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda;

- Yapısal yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 ve üzeri olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.038$ ).
- İnsan kaynakları yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 ve üzeri olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.022$ ).
- Politik yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 ve üzeri olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.027$ ).
- Sembolik yönelimli liderlik alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 11-15 arasında olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.001$ ).

Altın (2017) tarafından liderlik yönelimi ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin var olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırmada sembolik ve insan kaynakları yönelimli liderliğin çalışma süresi değişkeninden anlamlı olarak etkilendiği diğer bir değişle anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yapısal ve politik yönelimli liderlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda, çalıştığı kurumdaki görev süresi az olan katılımcıların görev süresi daha çok olan katılımcılara oranla yöneticilerini daha farklı algıladığı ifade

edilebilir. Diğer bir ifadeyle, çalıştığı kurumdaki görev süresi değişkeni yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesinde önemli durum olarak nitelendirilebilir. Bu durum öğretmenlerin yeni okul yöneticilerini daha net bir şekilde tanımlarından kaynaklı olabilir.

### ***Öğretmenlerin liderlik yönelimine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelenmesi***

Bu başlık altında öğretmenlerin mesleki kıdemleri ele alınmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında ilişkinin var olup olmadığı incelenmiştir. Öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerini içeren analiz sonuçları Tablo 24'te sunulmuştur.

**Tablo 24**

#### *Yöneticilerin Liderlik Yönelimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi*

	<b>Mesleki</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	<b>kıdem</b>						
<i>Yapısal</i>	1 10	162	3.60	.876	406	.594	.553
	11 20	148	3.49	.856			
	21 +	97	3.54	.790			
<i>İnsan kaynakları</i>	1 10	162	3.65	.995	406	1.474	.230
	11 20	148	3.55	.891			
	21 +	97	3.45	.862			
<i>Politik</i>	1 10	162	3.54	.900	406	.917	.400
	11 20	148	3.41	.831			
	21 +	97	3.49	.811			
<i>Sembolik</i>	1 10	162	3.42	.985	406	.023	.977
	11 20	148	3.40	.880			
	21 +	97	3.39	.912			
LYÖ	1 10	162	3.55	.903	406	.494	.611
	11 20	148	3.46	.833			
	21 +	97	3.47	.3804			

Not:  $p > .05$

Tablo 24'te izlenebileceği gibi öğretmenlerin yapısal [ $F(406)=.594, p>.05$ ] ve insan kaynakları [ $F(406)=1.474, p>.05$ ] politik [ $F(406)=.917, p>.05$ ] ve sembolik [ $F(406)=.023, p>.05$ ] alt boyutlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Beden eğitimi öğretmenleri ve beden eğitimi alanında çalışan öğretim elemanlarının katıldığı bir araştırmada liderlik yönelimi ve mesleki kıdem ilişkisi incelenmiştir (Dinçer, 2012). Bireylerin liderlik özellikleri incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre liderlik eğilimi alt boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Güllü ve Arslan'ın (2009) yaptıkları araştırmada da öğretmen görüşlerine göre meslek kıdem değişkenine göre liderlik özelliklerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Bu bulgu mevcut araştırmada saptanan bulguyu destekler niteliktedir.

Katılımcı öğretmenlerin yöneticilerin liderlik yönelimine ilişkin görüşleri mesleki kıdemden etkilenmediği söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin belli süre sonra kurumlarından ayrılmaları ile açıklanabilir. Ayrıca yöneticilerin 4+4 yıl şeklinde görev yapmaları da bir başka gerekçe olarak gösterilebilir. Yöneticilerin görev sürelerinin kısa olması onların öğretmenlerden bir süre sonra ayrılmalarına neden olmaktadır. Bu durumda öğretmenler mesleki kıdemlerinden bağımsız olarak liderlik yönelimi konusunda görüş bildirmektedir.

### **Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular ve Yorum**

Adana ili dört ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerine göre öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 25'te sunulmuştur.

**Tablo 25***Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarına İlişkin Görüşleri*

Değişkenler	Katılımcı	$\bar{X}$	Ss	Düzye
<i>İşlemsel</i>	407	2.37	.565	Düşük
<i>İlişkisel</i>	407	3.10	.750	Orta
PSÖ	407	2.73	.433	Orta

Bu araştırmada 1.00 ile 1.80 arasındaki ortalama çok düşük, 1.81 ile 2.60 arasındaki ortalama düşük, 2.61 ile 3.40 arasındaki ortalama orta, 3.41 ile 4.20 arasındaki ortalama yüksek ve 4.21 ile 5.00 arasındaki ortalama ise çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Tablo 25'te görüldüğü gibi öğretmenlere göre öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması ( $\bar{X}=2.73$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu şekilde öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri "orta" düzeyde olduğu saptanmıştır. En yüksek ortalamanın "ilişkisel sözleşme" alt ölçeğinden elde edildiği bulunmuştur ( $\bar{X}=3.10$ ). Alt boyut bakımından incelendiğinde öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeleri düşük düzeydedir. Standart sapmalara bakıldığında öğretmen görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Niğdelioğlu-Turgay (2022) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar boyutlar; *işlemsel sözleşme*, *ilişkisel sözleşme*, *dengeli sözleşme* ve *geçişsel sözleşme* şeklindedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin *işlemsel sözleşme* ortalamaları 2.38, *ilişkisel sözleşme* ortalamaları 3.80, *dengeli sözleşme* ortalamaları 3.50 ve *geçişsel sözleşme* ortalamaları 2.50 değerleri bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip sözleşme türü ilişkisel sözleşme olduğu, en düşük ortalamaya sahip psikolojik sözleşme türü ise işlemsel sözleşme olduğu değerlendirilmiştir. Bu bulgu mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir.



Okulların kişiler arası etkileşimin sık olduğu bir örgüt olduğu göz önüne alındığında, bu örgütte yoğun bir insan ilişkisinin olması olası bir durum olarak belirtilebilir. Bu açıdan konu ele alındığında öğretmenlerin “ilişkisel” boyuttaki psikolojik sözleşmelerine ilişkin görüşlerinin yüksek çıkması normal bir durum olarak ifade edilebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme puanları düşük çıkmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin yöneticileri ile kısa dönemli ilişki içine girmek istemediği söylenebilir.

### **Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Araştırmanın bu başlığında, psikolojik sözleşmeye yönelik görüşler, katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem, mezuniyet durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmesi yer almaktadır.

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem ve görev süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin analiz öncesinden puanların normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmiştir. Puanların normal dağılıma uyduğu durumlarda, parametrik testlerden t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Normal dağılıma uymadığı durumlarda ise non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile analize devam edilmiştir.

### ***Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi***

İlk olarak katılımcı öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre ele alınmıştır. Psikolojik sözleşmeye ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız gruplar T testi ile test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen veriler Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26***Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	Test	$p$
								istatistiği	
<i>İşlemsel</i>	Kadın	260	2.32	.517	1	4.33	2.33	$t=-2.471$	.014*
	Erkek	147	2.46	.633	1	4.56	2.44		
<i>İlişkisel</i>	Kadın	260	3.09	.748	1	5	3.00	$t=-.425$	.671
	Erkek	147	3.12	.755	1	5	3.11		
PSÖ	Kadın	260	2.70	.449	1.44	3.78	2.72	$t=-1.977$	.049*
	Erkek	147	2.79	.399	1.50	4.44	2.77		

\*  $p<.05$ 

Tablo 27’de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin işlemsel ( $t(406)=-2.471$ ,  $p<.05$ ) görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ilişkisel ( $t(406)=-.425$ ,  $p>.05$ ) görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları, onların işlemsel psikolojik sözleşmelerine ilişkin görüşlerini etkilemektedir ancak onların ilişkisel psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılarını etkilememektedir.

Yetik (2022) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algılarına yer verilmiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin cinsiyete göre psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunda ve ilişkisel boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Ayrıca Bekaroğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline verdikleri tepkilerin, cinsiyet, değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur. Bu bulgu mevcut çalışma bulgularıyla kısmen örtüşmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, ortaokullarda görev yapan farklı cinsiyetlerdeki katılımcıların psikolojik sözleşmelerine yönelik görüşlerinin birbirinden farklı

olduğu anlaşılmaktadır. Erkeklerin hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme puanları görece şekilde kadınların işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerinden yüksektir. Bu durumun nedenlerinden biri toplumda erkeğe atfedilen rol ile açıklanabilir. Erkeklerin aile kurumunu devam ettirmek için para kazanmak zorunda olması şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda Erkek öğretmenler yöneticileri ile hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşmelerden yararlanmak durumundadır. Yöneticileri ile bazen kısa dönemli bazen uzun dönemli ilişki kurmaktadır. Psikolojik sözleşme özelinde öğretmenler ile yapılacak bir çalışmada cinsiyete ilişkin detaylı bir incelemenin konuyu daha iyi aydınlayacağı düşünülmektedir.

### ***Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi***

Bu başlık altında öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri yaş değişkeni çerçevesinde ele alınmıştır. Öğretmenlerin yaşlarına göre psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı test edilmiştir. Analiz için ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen değerler Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27'den izlenebileceği gibi öğretmenlerin işlemsel [ $F(406)=1.149, p>.05$ ] ve ilişkisel [ $F(406)=.358, p>.05$ ] boyutlarındaki görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin öğretmenlere yapılan çeşitli çalışmalarda (Envergil, 2018; Niğdelioğlu-Turgay, 2022) öğretmenlerin tutumlarının yaşlarından bağımsız olmadığını göstermektedir. Envergil (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin işlemsel sözleşme algısının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacı tarafından elde edilen bu sonuç mevcut araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ayrıca Envergil (2018) öğretmenlerin ilişkisel sözleşme algılarının yaşa göre anlamlı olarak değişmediği sonucuna varmıştır.

**Tablo 27***Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi*

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
<i>İşlemsel</i>	21- 26	8	2.79	.963	406	1.149	.334
	27- 32	105	2.36	.532			
	33- 38	115	2.34	.586			
	39- 44	88	2.40	.550			
	45- 50	68	2.32	.584			
	51 +	23	2.40	.644			
<i>İlişkisel</i>	21-26	8	3.18	.963	406	.358	.877
	27- 32	105	3.10	.763			
	33- 38	115	3.16	.788			
	39- 44	88	3.07	.700			
	45- 50	68	3.03	.765			
	51 +	23	3.07	.584			
PSÖ	21-26	8	2.98	.591	406	.826	.532
	27- 32	105	2.73	.432			
	33- 38	115	2.75	.404			
	39- 44	88	2.73	.425			
	45- 50	68	2.68	.461			
	51 +	23	2.75	.474			

Not:  $p > .05$

Araştırmacı tarafından elde edilen bu sonuç mevcut araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ancak Niğdelioğlu-Turgay (2022) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme puanlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark elde edilmiştir. Aynı çalışmada öğretmenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme puanlarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farka ulaşamamıştır. Araştırmacı tarafından elde edilen bu sonuç mevcut araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde genç öğretmenlerin hem işlemsel hem de ilişkisel psikolojik sözleşme puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. bu durum ilgili yaş grubundaki öğretmenlerin mesleğe yeni başlamaları ile açıklanabilir. İlgili yaş grubundaki öğretmenlerin kanun ve yönetmelik konusunda eksik bilgilerinin olması, onları daha fazla yazılı olmayan sözleşmeye itmiş olabilir. Bu durumda onların hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşmeleri yükselmektedir. Ayrıca ilgili yaş grubundaki öğretmenlerin henüz ekonomik bağımsızlığını sağlamadığı düşünülebilir. Bu durumda onların yöneticileri ile kısa dönemli ilişkiler kurduğu ifade edilebilir. İlgili yaş grubunun hem işlemsel hem de ilişkisel puanlarının yüksek olması, öğretmenlerin yaşları ve psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkinin detaylı bir şekilde incelendiği bir araştırmanın konusu olabilir.

### ***Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi***

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme düzeyleri incelenmiştir. Eğitim durumu ile psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız gruplar T testi ile belirlenmiştir. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 28’de sunulmuştur.

**Tablo 28**

#### *Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi*

	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	Test istatistiği	$p$
<i>İşlemsel</i>	Lisans	359	2.36	.554	1	4.56	2.33	$t=.556$	.579
	Lisansüstü	48	2.41	.646	1.11	4.11	2.33		
<i>İlişkisel</i>	Lisans	359	3.08	.749	1	5	3.00	$t=-1.554$	.121
	Lisansüstü	48	3.26	.742	1.78	5.00	3.16		
PSÖ	Lisans	359	2.72	.430	1.44	4.00	2.72	$t=-1.709$	.088
	Lisansüstü	48	2.83	.451	2.06	4.44	3.43		

Not:  $p>.05$

Tablo 28'da görüldüğü gibi eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin işlemsel ( $t(406) = -.556, p > .05$ ) ve ilişkisel ( $t(406) = -1.554, p > .05$ ) görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda farklı seviyede alınan öğretmen eğitimleri öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine yönelik algılarını değiştirmemektedir.

Çetin (2010) tarafından yapılan araştırmada özel dersanelerde çalışan öğretmenlerin işe başlangıçlarındaki psikolojik sözleşmeleri incelenmiştir. Eğitim durumu değişkenine ilişkin psikolojik sözleşme algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Bunlara ek olarak Demirkasımoğlu (2014) tarafından yapılan *işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme* türünde öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumu onların psikolojik sözleşmelerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği söylenebilir. Ancak çalışma sonuçları detaylı bir şekilde incelendiğinde, lisans üstü eğitim gören öğretmenlerin ilişkisel sözleşme kurma eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Bunun bir nedeni lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin konuları uzun dönemli incelemesi olabilir ya da bu öğretmenlerin lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerden daha fazla iletişime açık olmaları ile açıklanabilir. Eğitim seviyesi öğretmenlerin yöneticileri ile kurdukları düşünce setlerini etkilemiş olabilir.

### ***Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi***

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri görev yaptıkları okuldaki hizmet süresine değişkenine göre incelenmiştir. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 29'da sunulmuştur.

**Tablo 29***Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi*

	Çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
<i>İşlemsel</i>	1-5	221	2.37	.543	1	4.33	2.33	.957	.812	
	6-10	121	2.36	.588	1	4.56	2.33			
	11-15	53	2.42	.615	1	4.33	2.44			
	16 +	12	2.22	.544	1	2.89	2.33			
<i>İlişkisel</i>	1-5	221	3.21	.701	1.44	5	3.11	17.593	.001*	a
	6-10	121	3.06	.839	1	5	2.99			
	11-15	53	2.81	.638	1	4.78	2.77			
	16 +	12	2.72	.697	1.67	3.89	2.77			
PSÖ	1-5	221	2.79	.412	1.61	4	2.77		.009*	b
	6-10	121	2.71	.465	1.50	4.44	2.77			
	11-15	53	2.62	.386	1.44	3.56	2.61			
	16 +	12	2.47	.486	1.50	3.06	2.63			

\*  $p < .05$ 

Tablo 29'da görüldüğü gibi çalışma süresi değişkenine göre öğretmen görüşlerinin işlemsel psikolojik sözleşme [ $\chi^2 = .957$ ,  $p > .05$ ] olmak üzere alt boyutunda anlamlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Çalışma süresi değişkenine göre öğretmen görüşlerinin ilişkisel psikolojik sözleşme [ $\chi^2 = 17.593$ ,  $p < .05$ ] olmak üzere alt boyutunda istatistiksel olarak istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis H testi ile analiz edilmiştir.

Araştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın kaynağına yönelik analiz gerçekleştirilmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın hangi çalışma süresi aralıkları arasında olduğunu belirlemek için yapılan test sonucuna göre;

- İlişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl (ortanca=3.11) olan öğretmenlerin çalışma süresi 11- 15 yıl (ortanca=2.77) ve 16 yıl ve üzeri (ortanca=2.77) olan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir.

Kruskal Wallis Testi sonucunda farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc testi yapılmıştır. Post-hoc test olarak Mann Whitney U testi ile ikili grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda;

- İlişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 16 ve üzeri olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p=.035$ ).
- İlişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 11-15 olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p=.000$ ).
- İlişkisel psikolojik sözleşme alt boyutunda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin çalışma süresi 6-10 olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür ( $p=.034$ ).

Dönmez (2015) tarafından yapılan çalışma süresine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu belirtilmiştir. Keman (2012) tarafından psikolojik sözleşmeye ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacı tarafından psikolojik sözleşme ve çalışma süresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle çalışma süresinin psikolojik sözleşme algısını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği bulgulanmıştır. Bu bulgular mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra Bal (2014) tarafından yapılan çalışmada da çalışma süresi değişkenine göre psikolojik sözleşme kavramı arasında



istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bu bulgu mevcut çalışma bulguları ile çelişmektedir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, çalıştığı okuldaki görev süresi az olan öğretmenlerin görev süresi daha çok olan öğretmenlere oranla yöneticileri ile daha farklı bir sözleşme içerisinde olduğu ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkeni yönetici ve öğretmen arasında kurulan psikolojik sözleşmenin belirlenmesinde önemli durum olarak nitelendirilebilir. Bu durum öğretmenlerin yeni atandıkları kurumları belli bir süre tanımamalarından kaynaklı olabilir.

### ***Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelenmesi***

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ve kıdem arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı test edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki ANOVA testi ile belirlenmiştir. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 30'da sunulmuştur.

**Tablo 30**

#### ***Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi***

	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p
<i>İşlemsel</i>	1 10	162	2.40	.578	406	.513	.599
	11 20	148	2.35	.556			
	21 +	97	2.34	.561			
<i>İlişkisel</i>	1 10	162	3.12	.777	406	.336	.715
	11 20	148	3.12	.747			
	21 +	97	3.04	.711			
PSÖ	1 10	162	2.76	.434	406	.772	.463
	11 20	148	2.74	.443			
	21 +	97	2.69	.417			

Tablo 30'dan izlenebileceği gibi öğretmenlerin *işlemsel* [ $F(406)=.513, p>.05$ ] ve *ilişkisel* [ $F(406)=.336, p>.05$ ] psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Bekaroğlu (2011) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline verdikleri tepkilerin, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bekaroğlu (2011) tarafından sunulan bu bulgu, mevcut çalışmada saptanan bulgularla örtüşmektedir.

Araştırmada bu sonuçlardan yola çıkarak 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme ortalamasının yüksek çıkması, işlemsel sözleşmelerin kısa süreli doğası ile açıklanabilir. Ayrıca demografik değişkenlere göre farklılıklar araştırmalarda olağan görülebilir ve kişisel tercihlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

### **Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Bulgular ve Yorum**

Adana ili dört ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerine göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin betimsel istatistikleri Tablo 31'de sunulmuştur.

**Tablo 31**

#### *Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin Görüşleri*

<b>Değişkenler</b>	<b>Katılımcı</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Düzye</b>
ÖÖ	407	3.40	.640	Orta

Bu araştırmada 1.00 ile 1.80 arasındaki ortalama çok düşük, 1.81 ile 2.60 arasındaki ortalama düşük, 2.61 ile 3.40 arasındaki ortalama orta, 3.41 ile 4.20 arasındaki ortalama yüksek ve 4.21 ile 5.00 arasındaki ortalama ise çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Tablo 31'de görüldüğü gibi öğretmenlere göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin ölçek puanlarının ortalaması 3.40 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanlarının "orta" düzeyde olduğu gözlenmiştir. Standart sapmalara bakıldığında öğretmen görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Hatipoğlu (2022) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği toplam puanları yüksek ( $\bar{X}=4.04$ ) olarak bulunmuştur. Araştırmacıya göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullar ile bütünleştikleri anlaşılmıştır. Bu bulgu mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulla kendilerini bir tutması ve işiyle ilgili konularda eleştirildiğinde tepki göstermesi, kurumuna yönelik yapılan bir eleştiriyi kendine yapılmış gibi görmesi olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme toplam puanlarının yüksek düzeyde olması öğretmenlerin çalıştıkları okula yönelik ekstra rol davranışı göstereceği anlamına gelebilir.

### **Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Araştırmanın bu kısmında örgütsel özdeşleşmeye ilişkin öğretmen görüşleri yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, meslekteki kıdemi ve çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenlerine göre ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmiştir. Araştırma verisinin normal dağılıma uyduğu durumda, analizler parametrik testlerden t testi ve ANOVA ile yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri, normal dağılıma uymadığı durumlarda ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile yapılmıştır.

### ***Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi***

Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Belirtilen iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız gruplar t testi ile test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 32’te sunulmuştur.

**Tablo 32***Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	Test	$p$
ÖÖÖ	Kadın	260	3.33	.623	1.17	5	3.33	$t=-2.946$	.003*
	Erkek	147	3.52	.652	1.83	5	3.50		

\*  $p<.05$ 

Tablo 32'den izlenebileceği gibi cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme ( $t(406) = -2.946, p < .05$ ) görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullarıyla özdeşleşme algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Erdoğdu ve Aydındağ (2013) ve Akpınar (2014) çalışmalarında katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışmalar incelendiğinde bu konudaki bulgular büyük oranda diğer araştırma bulgularıyla benzer görünmektedir. Ancak bu bulguların örtüşmediği bazı çalışma sonuçları da mevcuttur. Özgür (2015) ve Şirin'in (2016) araştırmalarına göre öğretmenlerin okulla özdeşleşmelerinin kadın ve erkek algılarına göre farklılaşmadığı görülmektedir. Özbaş (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özdeşleşme algıları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Mevcut çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ortaokullarda çalışan farklı cinsiyetlerdeki öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme görüşleri birbirinden farklıdır. Erkek öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ortalama puanları yüksek iken kadın öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ortalama puanları düşüktür. Erkek öğretmenlerin kurumları için daha fazla faaliyet yapmaları, kurumun başarısını önemsemeleri ve kurum kültürüne katkıda bulunmaları onların özdeşleşme puanlarını arttırmış olabilir. Yöneticilerin çoğunlukla erkek olması ve kadın öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmaması onların özdeşleşme

puanlarını düşürmüş olabilir. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen detaylı bir çalışma ile konunun daha da netleşeceği düşünülmektedir.

### ***Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi***

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile yaşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkide öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı belirlenmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 33'te sunulmuştur.

**Tablo 33**

#### *Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi*

	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
ÖÖÖ	21-26	8	3.31	.103	406	2.233	.05
	27- 32	105	3.24	.592			
	33- 38	115	3.47	.621			
	39- 44	88	3.51	.577			
	45- 50	68	3.38	.709			
	51 +	23	3.45	.676			

Not:  $p=.05$

Tablo 33'den izlenebileceği gibi öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır [F(406)=2.233,  $p=.05$ ]. Hatipoğlu (2022) göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmasında, katılımcıların örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Dolayısı ile Hatipoğlu (2022) öğretmenlerin yaşlarının özdeşleşme ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Araştırmanın mevcut bulguları doğrultusunda ortaokullarda çalışan farklı yaşlardaki katılımcıların okullarında görev yapan yöneticilerinin liderlik yönelimlerine ilişkin görüşlerinin birbirinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Her kademedeki görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleme düzeylerine ilişkin yapılacak bir araştırma öğretmenlerin yaşı özelinde konuyu incelemesi daha net fikirler verecektir.

Bu çalışma özelinde 27-32 yaş grubundaki genç öğretmenlerin puanlarının diğer öğretmenlere göre düşüklüğü ele alınması gereken bir konu görünümü sergilemektedir. Bunun bir nedeni genç öğretmenlerin öğretmen olma süreçlerinde yaşadıkları ile açıklanabilir. Genç öğretmenlerin atanma kriterlerindeki değişim onların çalışma hayatına olan görüşlerini etkilemiş olabilir. Bir başka neden ise genç öğretmenlerin ücretlendirmesinde yaşanan değişim ile açıklanabilir. Öğretmenlik kariyer basamaklarında öğretmenlik, uzman öğretmenlik ve baş öğretmenlik şeklinde kademeler oluşturulmuştur. Bu kademeler arasında bir maaş farkı görülmektedir. Ücretlendirmede yaşanan bu kritik değişim genç öğretmenlerin özdeşleşme puanlarında azalma olmasına ve kurumları ile özdeşleşmelerine neden olmuş olabilir. İlgili yaş grubunun örgütsel özdeşleşme puanlarının düşük olması, öğretmenlerin yaşları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin detaylı olarak ele alındığı bir araştırmanın konusu olabilir.

### ***Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi***

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı test edilmiştir. Analizler bağımsız gruplar T testi yapılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 34'te sunulmuştur.

**Tablo 34***Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri*

	Eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	Test İstatistiği	$p$
ÖÖÖ	Lisans	359	3.38	.642	1.17	5	3.33	$t=-1.860$	.064
	Lisansüstü	48	3.56	.605	2	5	3.58		

Not:  $p>.05$

Tablo 34'ten izlenebileceği gibi eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme ( $t(406)=-1.860$ ,  $p>.05$ ) görüşlerine ait ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda farklı seviyede alınan öğretmen eğitimleri öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerine yönelik algılarını değiştirmemektedir.

Olukçu (2018), ve Sirke (2016) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemişlerdir. Aynı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile eğitim durumu değişkeninin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç alan yazındaki bulgularla örtüşmektedir. Diğer bir araştırmada (Çakınberk ve diğerleri, 2011) ise eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonuçları detaylı bir şekilde incelendiğinde lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanların görece lisans eğitimi alan öğretmenlerden yüksektir. Bu durumunun bir nedeni lisansüstü öğrenimin öğretmenleri araştırmaya sevk etmesi olabilir. Kurumun başarısı için bir şeyler yapma çabası onlarda aynı kader birliğini oluşturabilir. Lisansüstü öğrenim bireylerin olağan dışı farklı uygulamalar yapmalarını gerektirmektedir. Bu şekilde lisansüstü eğitim gören öğretmenler kurumlarına ekstra anlam yüklemektedir ve kurumları olması gerekenin ötesinde yeni uygulamalar başlatabilmektedir. Araştırmacılar tarafından öğretmenlerin eğitim durumları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin detaylı olarak ele alındığı bir araştırma yapılabilir.

***Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi***

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların çalıştıkları okuldaki görev süresine göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir. Analiz için ANOVA testinden faydalanılmıştır. Test sonucunda elde edilen değerler Tablo 35'de sunulmuştur.

Tablo 35'da görüldüğü üzere katılımcıların özdeşleşme [ $F(406)=.649, p>.05$ ] ölçeğine ilişkin görüşleri kurumdaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmamaktadır.

**Tablo 35**

*Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalışma Süresine Göre İncelenmesi*

	Çalışma süresi	n	$\bar{X}$	Ss	sd	F	$p$
ÖÖÖ	1-5	221	3.37	.625	406	.649	.584
	6-10	121	3.44	.620			
	11-15	53	3.46	.747			
	16 +	12	3.25	.637			

Not:  $p>.05$

Bu sonuç alan yazındaki bulgularla örtüşmemektedir. Nitekim Özbaş (2020) katılımcıların örgütsel özdeşleşme toplam puanlarının bulunduğu kurumda görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ifade etmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin çalışma sürelerinin örgütsel özdeşleşmelerine etki etmemesi katılımcıların uygun çalışma ortamında özdeşleşebileceği anlamına gelebilir. Diğer bir deyişle her çalışma süresi grubundan öğretmenler uygun bir okul kültüründe örgütsel özdeşleşme düzeyleri artabilir. Örgütsel özdeşleşmenin çalışma süresinden bağımsız olarak gerçekleştiği ifade edilebilir.



### **Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre incelenmesi**

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin göre örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmiştir. Analiz için Kruskal Wallis H testi yapılmış olup analiz sonuçları Tablo 36'da sunulmuştur.

**Tablo 36**

*Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdeme Göre İncelenmesi*

	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Mak.	Ortanca	$\chi^2$	p	Anlamlı fark
ÖÖÖ	1-10	162	3.27	.618	1.17	4.67	3.30	11.756	.003*	a
	11-20	148	3.51	.619	2	5	3.50			
	21+	94	3.44	.675	1.83	5	3.50			

\*  $p < .05$

Tablo 36'dan izlenebileceği gibi öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre [ $\chi^2 = .957$ ,  $p < .05$ ] olmak üzere anlamlı olarak farklılaştığı (a) saptanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem aralıkları arasında olduğunu tespit etmek için bazı analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre;

- 11-20 (Ortanca=3.51) kıdem aralığında olan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, kıdemi 1-10 (Ortanca=3.27) aralığında olan katılımcılardan yüksek olduğu saptanmıştır.

Kruskal Wallis Testi sonucunda belli olmayan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için post-hoc test yapılmaktadır. Yapılan post-hoc testi bize hangi alt grupların birbirinden istatistiksel olarak

anlamli bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Post-hoc test olarak Mann Whitney U testi ile ikili grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda;

- Örgütsel özdeşleşme boyutunda mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 11-20 olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamli bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.001$ ).
- Örgütsel özdeşleşme boyutunda mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 20 ve üzeri olan öğretmenlerden istatistiksel olarak anlamli bir şekilde farklılaştığı görüşmüştür ( $p=.038$ ).

Çakınberk vd.'nin (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin mesleki kıdemlerinin artmasıyla doğru orantılı olarak pozitif yönde arttığı belirlenmiştir. Diğer taraftan Yetim (2010) ve Akpınar'ın (2014) çalışmaları incelendiğinde mesleki kıdemin özdeşleşme algısını etkilemediği görülmektedir.

Bu sonuçlarda yola çıkarak 11-20 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ortalamasının yüksek çıkması, ilgili gurubun meslek heyecanını kaybetmediği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca genç öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanları diğer yaş gruplarına göre görece düşüktür. Eğitim sistemimize yeni giren genç öğretmenlerin puan ortalamalarının düşük olması araştırmaya değerdir. Bu durumun bir nedeni genç öğretmenlerin son yıllarda sözleşmeli olarak görev yapmaları olabilir. Bu çalışmada öğretmenlerin sözleşmeli ya da kadrolu olarak çalışmaları dikkate alınmamıştır. Ancak ilerleyen araştırmalarda bu değişken hesaba katılabilir.

### **Liderlik Yönelimi, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın bu bölümünde liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ve bu değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkiler incelenirken Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları hesaplanarak değerlendirilmiştir. Araştırmalarda korelasyon analizi iki farklı değişken arasındaki ilişkinin

gücünü ve yönünü anlamak için yapılmaktadır. Ayrıca korelasyon analizi ile ilişkinin anlamlılığı da belirlenebilir. Hesaplama sonucunda elde edilen değerlerin .00 ve .30 arasında olması düşük, değerlerin .31 ve .70 arasında olması orta ve son olarak değerlerin .71 ve 1.00 arasında olması ise yüksek ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına ilişkin betimsel istatistik ve korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 37’de sunulmuştur.

**Tablo 37**

*Özdeşleşme, psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimi boyutlarının korelasyon analizi ve standart sapma-aritmetik ortalama sonuçları*

Değişken	Ort	Ss	ÖÖ	İşPS	İİPS	YL	İKL	PL	SL
ÖÖ	3.40	.640	1						
İşPS	2.37	.565	-.219**	1					
İİPS	3.10	.750	.283**	-.154**	1				
YL	3.55	.848	.302**	-.116*	.644**	1			
İKL	3.57	.929	.331**	-.165**	.645**	.892**	1		
PL	3.49	.854	.273**	-.100*	.653**	.873**	.911**	1	
SL	3.41	.928	.296**	-.131**	.663**	.865**	.909**	.916**	1

*Kısaltmalar:* ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme; İşPS=İşlemsel Psikolojik Sözleşme; İİPS=İlişkisel Psikolojik Sözleşme; YL=Yapısal Liderlik Yönelimi; İKL=İnsan Kaynakları Liderlik Yönelimi; PL=Politik Liderlik Yönelimi; SL=Sembolik Liderlik Yönelimi.

$N=407$ ; \*\* $p<.01$ ; \* $p<.05$

Tablo 37’den izlenebileceği gibi, ölçeklerin boyutlarına ilişkin ortalama değerler 2.37 ile 3.57 arasında değişmektedir. Bu değerler genel olarak incelendiğinde, katılımcıların işlemsel psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin en düşük puan ortalamasına sahip olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların araştırma kapsamında incelenen boyutlardan en yüksek puan

ortalamasına sahip olan ise insan kaynakları yönelimli liderliktir. Boyutlara ilişkin standart sapma puanları incelendiğinde, Standart sapma değerlerinin .57 ve .93 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlere göre standart sapma puanlarının görece ortalama düzeyde gerçekleştiği ifade edilebilir. Diğer bir deyişle araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla ölçek maddelerine benzer düzeylerde katıldıkları söylenebilir. Ancak, okul müdürünün insan kaynakları yönelimli liderlik davranışları değişkeninde katılımcıların en yüksek standart sapma değerine sahip olduğu ve dolayısı ile öğretmenlerin en çok okul müdürlerinin insan kaynakları yönelimli liderlik davranışlarına ilişkin farklı görüşe sahip olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı;

- İnsan kaynakları yönelimli liderlik ( $r=.331$ ,  $p<.01$ ) boyutu ile artı yönlü, orta seviyede,
- İlişkisel psikolojik sözleşme ( $r=.283$ ,  $p<.01$ ), yapısal yönelimli liderlik ( $r=.302$ ,  $p<.01$ ) politik yönelimli liderlik ( $r=.273$ ,  $p<.01$ ) sembolik yönelimli liderlik ( $r=.296$ ,  $p<.01$ ) boyutları ile artı yönlü, düşük seviyede,
- İşlemsel psikolojik sözleşme ( $r=-.219$ ,  $p<.01$ ) boyutu ile eksi yönlü, düşük seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisindedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme kavramı;

- İlişkisel psikolojik sözleşme ( $r=-.154$ ,  $p<.01$ ), yapısal yönelimli liderlik ( $r=-.116$ ,  $p<.05$ ), insan kaynakları yönelimli liderlik ( $r=-.165$ ,  $p<.01$ ), politik yönelimli liderlik ( $r=-.100$ ,  $p<.05$ ), sembolik yönelimli liderlik ( $r=-.131$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile negatif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir.

İlişkisel psikolojik sözleşme kavramı;

- Yapısal yönelimli liderlik ( $r=.644$ ,  $p<.01$ ), insan kaynakları yönelimli liderlik ( $r=.645$ ,  $p<.01$ ), politik yönelimli liderlik ( $r=.653$ ,  $p<.01$ ), sembolik yönelimli liderlik ( $r=.663$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir.

İnsan kaynakları psikolojik sözleşme kavramı;

- Yapısal yönelimli liderlik ( $r=.644$ ,  $p<.01$ ), insan kaynakları yönelimli liderlik ( $r=.645$ ,  $p<.01$ ), politik yönelimli liderlik ( $r=.653$ ,  $p<.01$ ), sembolik yönelimli liderlik ( $r=.663$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir.

*Yapısal* yönelimli liderlik kavramı;

- İnsan kaynakları yönelimli liderlik ( $r=.892$ ,  $p<.01$ ), politik yönelimli liderlik ( $r=.873$ ,  $p<.01$ ), sembolik yönelimli liderlik ( $r=.865$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile artı yönelimli, yüksek seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisindedir.

*İnsan kaynakları* yönelimli liderlik kavramı;

- Politik yönelimli liderlik ( $r=.911$ ,  $p<.01$ ), sembolik yönelimli liderlik ( $r=.909$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile artı yönlü, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisindedir.

*Politik* yönelimli liderlik kavramı;

- Sembolik yönelimli liderlik ( $r=.916$ ,  $p<.01$ ), boyutu ile artı yönlü, yüksek seviyede ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisindedir.

Topçu ve Basım (2015b) örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşmenin boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada örgütsel özdeşleşmenin psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmacıların ulaştığı bir diğer bulgu ise örgütsel özdeşleşmenin psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir. Benzer şekilde Akbaba (2018) tarafından psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmacı tarafından örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak zayıf ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacının bir diğer bulgusu ise örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu arasındadır. Araştırmacıya göre ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak çok zayıf

derecede bir ilişki belirlenmiştir. Erdal-Akyüz (2014) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sözleşme tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırma sonunda örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çöllü ve Barutçu (2021) tarafından örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşme ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme tek boyutlu olarak ele alınmıştır. İlişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların psikolojik sözleşmeye yönelik algıları arttıkça kurumlarıyla özdeşleşme seviyelerinin de arttığı söylenmiştir.

Alanyazında yapısal yönelimli liderliğe benzer liderlik türleri ile işlemsel ve ilişkiyel psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örneğin Oorschot vd., (2021) tarafsız liderlerin daha işlemsel bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğunu bulgulamıştır. Tarafsız liderler, iş performansına ulaşmak için rol beklentilerine odaklanmaktadır. Peker, (2013) otokratik liderlik yönelimi ile psikolojik sözleşme ilişkisini incelenmiştir. Otokratik liderliğin çalışanlarda psikolojik sözleşmeye uyma düzeyini düşürdüğü bulgulanmıştır. Subramanian (2017) şeffaf liderlik yönelimin ilişkiyel sözleşme ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Şeffaf liderlik kurumu ileriye götürmek, kurumsal avantaj elde etmek ve yeni nesil bilgili çalışanları kurumda tutmak için gereklidir. Alanyazında politik yönelimli liderlik ile benzer özelliklere sahip liderlik türlerinin işlemsel psikolojik sözleşme ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. İş gördürücü liderlik tarzında ekonomik bir etkileşim ve takas söz konusudur. Çalışanlar belli performansı gösterdiği sürece yöneticiler onlarla iş yapmaya devam etmektedir (Peker, 2013). Bir başka çalışmada ise öğretmen örnekleminde politik taktikler ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkileri incelenmiştir (Özhan-Ersoy & Bostancı, 2022). Buna göre okulda politik taktik görülmesi öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerini negatif olarak etkilemektedir. Alanyazında sembolik yönelimli liderlik ile benzer özelliklere sahip liderlik türlerinin hem işlemsel hem de ilişkiyel psikolojik

sözleşme ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Örneğin Behery vd., (2012) dönüşümsel liderliğin hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Örneğin Niğdelioğlu-Turgay (2022) yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı geliştirdiğinde çalışanlarda ilişkisel sözleşme algısı ortaya çıkacağını rapor etmiştir. Buna ek olarak Oorschot vd., (2021) dönüşümcü liderler ile daha çok ilişkisel bir psikolojik sözleşmesi kurulduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak, alan yazındaki araştırma bulguları yapısal liderlik ile ilişkisel sözleşme arasındaki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Alanyazında örgütsel özdeşleşmenin hem işlemsel hem de ilişkisel psikolojik sözleşme ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Akbaba (2018) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında zayıf derecede eksi yönde bir ilişki olduğu, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında ise çok zayıf derecede artı yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde Demirkasımoğlu (2012) ilişkisel sözleşme geliştiren öğretmenlerin kurumlarına karşı yüksek düzeyde bağlılık ve sadakat duyduğunu ve kurumlarında uzun süre çalışmak istediğini ifade etmiştir. Sonuç olarak, alan yazındaki araştırma bulguları yapısal liderlik ile ilişkisel sözleşme arasındaki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Alanyazında yapısal yönelimli liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örneğin Karabulut ve Seymen'in (2020) çalışmasında da örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin otoriter boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç araştırmamızın bulguları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Mumcu (2022) tarafından etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Liderler dürüstlük, doğruluk ve tarafsızlık gibi etik ilkeleri gözeterek çalıştıkça çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri artmaktadır. Diğer araştırmalarda da benzer sonuçlar görülmektedir (Çakıroğlu & Öztürk-Başpınar, 2021). Doğan vd., (2017) araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümcü liderlik ilham verme, karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmacıya göre dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani sonuçlar dönüşümcü liderliğin, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerine katkı sağlayacağını göstermektedir. Liderlik yönelimi özdeşleşme sonuçları genel olarak incelendiğinde eğitim çalışanlarında örgütsel özdeşleşmenin oluşturulabilmesi için okul yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

### **Liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki aracı ilişkilere yönelik bulgular ve yorum**

Yapısal modeldeki dolaylı etkiyi test etmek için Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen Bootstrapping yöntemi önerilmiştir. Bootstrapping kavramlar arasındaki dolaylı ilişkileri doğrulamak amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bootstrapping tekniği ile 5000 defa yeniden örnekleme alınmıştır. Bootstrapping işlemi sonucu elde edilen tabloda Bootstrapping katsayısı ve %95 güven aralıkları (alt ve üst sınırlar) sunulmuştur. Bu güven aralıkları sıfır (0) değerini içermemesi dolaylı etkinin olduğunu ve anlamlı olduğunu belirtmektedir (Shrout, 2002). Liderlik yönelimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide Psikolojik sözleşmenin aracı rolüne ilişkin dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38'e göre dolaylı etkiler incelendiğinde, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönelimli liderliği ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunun anlamlı aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir ( $\beta=0.070$ ,  $p<.01$ , AGA= 0.019, ÜGA=0.120). Bu kapsamda, okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin okulla ilgili insani ihtiyaçları göz önünde bulunduruldukça, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki takasa dayalı ilişkilerinin pekiştiği ve bunun öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine olumlu katkılarının olduğu ifade edilebilir.



**Tablo 38***Dolaylı ve Toplam Etkiler*

Dolaylı Etki	Kestirim	SH.	GA (Alt)	GA (Üst)	p
YL→İşPS→ÖÖ	-0.012	0.019	-0.043	0.018	0.511
YL→İİPS→ÖÖ	0.025	0.019	-0.005	0.056	0.174
İKL→İşPS→ÖÖ	0.070	0.031	0.019	0.120	0.023*
İKL→İİPS→ÖÖ	0.005	0.016	-0.021	0.031	0.738
PL→İşPS→ÖÖ	-0.047	0.033	-0.100	0.007	0.152
PL→İİPS→ÖÖ	0.019	0.017	-0.009	0.046	0.275
SL→İşPS→ÖÖ	0.010	0.024	-0.029	0.050	0.661
SL→İİPS→ÖÖ	0.035	0.025	-0.005	0.076	0.151
<b>Toplam Etki</b>					
YL→ÖÖ	0.087	0.111	-0.096	0.270	0.435
İKL→ÖÖ	0.408	0.133	0.190	0.627	0.002*
PL→ÖÖ	-0.227	0.150	-0.474	0.020	0.131
SL→ÖÖ	0.057	0.193	-0.157	0.308	0.706

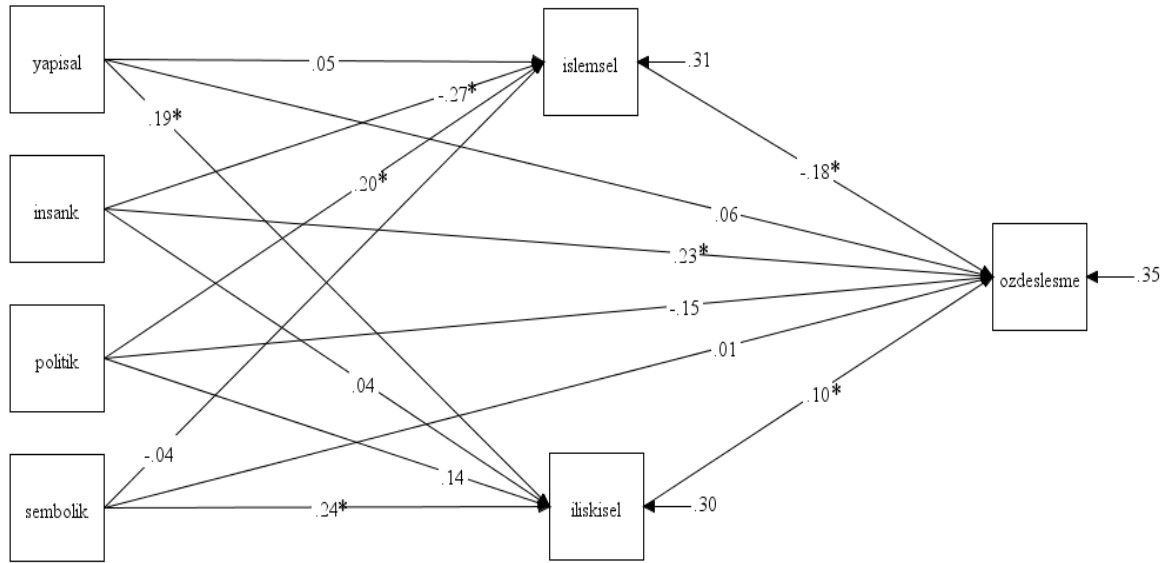
*Kısaltmalar:* ÖÖ, Örgütsel Özdeşleşme; İşPS, İşlemsel Psikolojik Sözleşme; İİPS, İlişkisel Psikolojik Sözleşme; YL, Yapısal Liderlik Yönelimi; İKL, İnsan Kaynakları Liderlik Yönelimi; PL, Politik Liderlik Yönelimi; SL, Sembolik Liderlik Yönelimi.

\* $p < .01$

Araştırmanın bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapısal eşitlik modeli testi yapılmıştır. Şekil 5'te değişkenler arasında kurulan modele göre oluşturulan YEM sonuçları yer almaktadır.

## Şekil 5

### Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Şekil 5 genel olarak incelendiğinde farklı liderlik yönelimlerinin hem psikolojik sözleşmenin boyutlarını hem de örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Şekil 5 detaylı bir şekilde incelendiğinde ise yapısal liderlik yöneliminin işlemsel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamadığı ancak ilişkisel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Bu anlamlılık pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Yapısal liderlik yönelimi puanlarındaki 1 birimlik artış öğretmenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme puanlarında .19 değerinde artışı sağlamaktadır. İnsan kaynakları liderlik yönelimi ise işlemsel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlılık negatif yönlü ve orta düzeydedir. İnsan kaynakları liderlik yönelimi ilişkisel psikolojik sözleşmeyi ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. İnsan kaynakları liderlik yönelimi puanlarındaki 1 birimlik azalış öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme puanlarında .27 değerinde artışı sağlamaktadır. Liderlik yöneliminin üçüncü boyutu ise politik liderlik yönelimidir. Politik liderlik yönelimi işlemsel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlılık pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Politik liderlik yönelimi ilişkisel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı

bir şekilde yordamamaktadır. Politik liderlik yönelimi puanlarındaki 1 birimlik artış öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme puanlarında .20 değerinde artışı sağlamaktadır. Son olarak liderlik yöneliminin sembolik boyutu işlemsel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Ancak sembolik liderlik yönelimi ilişkisel psikolojik sözleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Sembolik liderlik yönelimi puanlarındaki 1 birimlik artış öğretmenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme puanlarında .24 değerinde artışı sağlamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler Şekil 5'e göre incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşme örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlılık negatif yönlü ve düşük düzeydedir. İşlemsel psikolojik sözleşme puanlarındaki 1 birimlik azalış öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanlarında .18 değerinde artışı sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmenin bir diğer boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme, örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlılık pozitif yönde ve düşük düzeydedir. İlişkisel psikolojik sözleşme puanlarındaki 1 birimlik artış öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanlarında .10 değerinde artışı sağlamaktadır.

Liderlik yöneliminin boyutları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler Şekil 5 üzerinden detaylı bir şekilde incelendiğinde yapısal liderlik yöneliminin örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Ancak insan kaynakları liderlik yönelimi örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlılık pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. İnsan kaynakları liderlik yönelimi puanlarındaki 1 birimlik artış öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme puanlarında .23 değerinde artışı sağlamaktadır. Liderlik yöneliminin üçüncü boyutu olan politik liderlik yönelimli örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Benzer şekilde sembolik liderlik yönelimi örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, alanyazında belirtilen bu kuramsal açıklamaların desteklendiği söylenebilir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul müdürünün dört çeręeve liderlik davranışları sergilemesi işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin geliştirilmesinde önemli bir etki göstermektedir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin beklenen bir sonucu ise öğretmenlerin okulla özdeşleşmelerinin artmasıdır. Bu alışma ile liderlik yönelimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel zdeşleşmenin birbiri ile ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

## Bölüm 5

### Sonuç ve Öneriler

Araştırmada Adana ili Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam ilçelerinde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik yönelimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca sonuçlara dayanılarak hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

#### Sonuçlar

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar şu şekildedir;

1. Okul yöneticilerinin dört liderlik yöneliminden biri olan yapısal liderlik yönelimlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yapısal liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
2. Öğretmenlerin yapısal liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden çalışma süresine göre 1 yıl ve 5 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.
3. Okul yöneticilerinin dört liderlik yöneliminden biri olan insan kaynakları liderlik yönelimlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin insan kaynakları liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitimi durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
4. Öğretmenlerin insan kaynakları liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden çalışma süresine göre 1 yıl ve 5 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

5. Okul yöneticilerinin dört liderlik yöneliminden biri olan politik liderlik yönelimlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin politik liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitimi durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
6. Öğretmenlerin politik liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden çalışma süresine göre 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna varılmıştır.
7. Okul yöneticilerinin dört liderlik yöneliminden biri olan sembolik liderlik yönelimlerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin sembolik liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitimi durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
8. Öğretmenlerin sembolik liderlik yönelimine yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden çalışma süresine göre 1 yıl ve 5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.
9. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile düşük düzeyde işlemsel psikolojik sözleşme kurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinde demografik değişkenlerden cinsiyete göre erkekler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna varılmıştır.
10. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile orta düzeyde ilişkiyel psikolojik sözleşme kurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin ilişkiyel psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinde demografik değişkenlerden çalışma süresine göre 1 yıl ve 5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna varılmıştır.

11. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumlarıyla orta düzeyde özdeşleşmiş oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme yönelik görüşlerinde demografik değişkenlerden eğitim durumları ve çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.
12. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinde demografik değişkenlerden cinsiyete göre erkek öğretmenler lehine ve kıdeme göre 11-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna varılmıştır.
13. Araştırma sonunda araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki çözümlenmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu arasında düşük seviyeli, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.
14. Çalışma sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu arasında düşük seviyeli, artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.
15. Araştırma sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ile liderlik yönelimin yapısal boyutu arasında orta seviyeli, artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler, örgütsel özdeşleşme ile liderlik yönelimin insan kaynakları boyutu arasında orta seviyeli, artı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler, örgütsel özdeşleşme ile liderlik yönelimin politik boyutu arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ve örgütsel özdeşleşme ile liderlik yönelimin sembolik boyutu arasında orta düzeyli, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.
16. Çalışma sonucuna göre psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile liderlik yönelimin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik boyutu arasında düşük düzeyli, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

17. Araştırma sonucuna göre psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile liderlik yönelimin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik boyutu arasında orta düzeyli, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.
18. Okul müdürlerinin liderlik yönelimi, örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma sonucuna göre Okul müdürlerinin liderlik yönelimi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracı rolünün olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönelimli liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide işlemsel psikolojik sözleşmenin aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

## **Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın sonuçları doğrultusunda oluşturulan öneriler iki başlıkta sunulmuştur. Birinci başlıkta uygulamalara yönelik öneriler ve ikinci başlıkta ileriki araştırmalara yönelik öneriler verilmiştir.

### ***Araştırmaya Yönelik Öneriler***

Araştırmadan elde edile bulgu ve sonuçlar doğrultusunda, araştırmacı tarafından oluşturulan araştırmaya yönelik öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Türkiye'deki okul gelişimi için okul liderliği üzerine yapılan araştırmalarda çerçeve yaklaşımının göz önünde bulundurulması, farklı liderlik eylemlerinin farklı bağlamlarda nasıl farklı gelişmelere yol açabileceğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Çerçeve yaklaşımını incelemek için araştırma projeleri liderliğe ilişkin farklı anlayışları takip edebilir. Böylece, çerçeve yaklaşımı farklı teorik yaklaşımlar içerisine yerleştirilebilir ve farklı araştırma perspektiflerinden elde edilen bulgular daha doğru bir şekilde karşılaştırılabilir.
2. Gelecekteki araştırmalar farklı eğitim örgütlerinden liderlik çerçevesinin bakış açısıyla örgütsel özdeşleşmenin nasıl tamamlanabileceğini inceleyebilir. Farklı liderlik dinamikleri ve örgüt kültürleri örgütsel özdeşleşme süreci üzerinde farklı etkileri olabilir.



3. Araştırma verileri bağlamında veriler ortaokullardan elde edilmiştir. Gelecekteki araştırmalar, farklı çalışan gruplarını ve farklı eğitim düzeylerini temsil eden daha fazla eğitim kurumlarını kapsayabilir. Bu araştırmada yalnız orta okullara ilişkin veriler mevcut olduğundan, sonuçların tüm öğretmenlere genellenebilirliği tartışmalıdır. Gelecekteki araştırmacıların ilkokul, lise ve yüksek öğretimden veri toplaması önerilebilir.
4. Araştırmamız tüm yaş gruplarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelere odaklanmış olsa da, belli yaş gruplarının tercih ettiği psikolojik sözleşme türlerini de dikkate almak önemlidir. Çalışanların zaman içinde psikolojik sözleşme dinamikleri üzerindeki değişim de araştırılabilir. Psikolojik sözleşmenin değişen doğasını daha iyi yakalamak için boylamsal çalışmada anahtar yapıların ölçülmesine ilişkin zaman noktaları artırılabilir. Örneğin psikolojik sözleşmesi, atanma aşamasında, çalışma süresinde ve kurumda bir yıl çalışmış olduğu aşamada ölçülebilir. Her aşama arasındaki farklar hesaplanarak psikolojik sözleşme değişiklikleri ortaya çıkabilir.
5. Görüşmeler ve odak grup görüşmeleri de dahil olmak üzere nitel yöntemlerin kullanıldığı gelecekteki çalışmalar, liderlik yöneliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir.
6. Kavramları kullanarak çalışmayı tekrarlamak ve doğrulamak, kuruluşlardaki örgütsel özdeşleşmeyi daha derin anlaşılmasına katkıda bulunacak ve bulguların genellenebilirliğini artıracaktır.
7. Örgütsel özdeşleşmenin değişkenleri psikolojik sözleşme ve liderlik yönelimiyle sınırlıydı. Mekanizmanın daha iyi anlaşılabilmesi için gelecekte modele örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel imaj gibi daha fazla faktör eklenebilir. Gelecekteki araştırmalar, daha ilginç bulguları ortaya çıkarmak için iş imajı, performans ve memnuniyet gibi diğer bireysel ve kurumsal sonuçları dikkate alabilir.

8. Birçok katılımcıdan veri toplamak için gösterilen çabalara rağmen, bu bulgular liderlik yöneliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki uzun vadeli etkisini yeterince yansıtmayabilir. Bu nedenle boylamsal araştırma veya deneysel inceleme yapıları arasındaki nedensel ilişkiyi belirleyebilir.
9. Psikolojik sözleşmenin batı kültürel sisteminden çıktığı ve dinamik özelliklere sahip olduğu göz önüne alındığında, Türkiye bağlamında uygulandığında kültürel arka plan, araştırma içeriği ve araştırma yönü açısından önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme içeriğinin detaylandırılması gerekmektedir. Öte yandan “psikolojik sözleşme” eğitim örgütleri için henüz standartlaştırılmış değildir. Bu çalışmada kullanılan anket formunun da dahil olduğu standart ölçme araçları belirli bir derecede güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olmasına rağmen eğitim örgütleri için ayrıca ölçüm araçlarının geliştirilmesi önerilebilir.
10. Bu çalışmada kontrol değişkeni kullanılmamıştır, ancak bireysel düzey ve grup düzeyi birçok değişken kullanılabilir. Dahası daha fazla kişiden veri toplayarak karmaşık bir model test edilebilir. Veriler, çok düzeyli yapısal eşitlik modeli ile analiz edilebilir.
11. Liderlik yönelimi konusunda çalışma süresi dikkate alınması gereken demografik bir değişkendir. Okullarda çalışma süresinden kaynaklanan bu tür bir değişimin nedenlerinin araştırılması ve ortadan kaldırılması eğitim öğretim faaliyetlerine olumlu bir şekilde yansımaya olacaktır.

### ***Uygulamaya Yönelik Öneriler***

Bu bölümde araştırma bulguları ve sonuçları doğrultusunda, araştırmacı tarafından oluşturulan uygulamaya yönelik öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Yapılmış araştırma sonucunda Adana ili dört ilçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyde olduğu elde edilmiştir. Bu noktada, eğitim kurumları için büyük önem arz eden öğretmenlerin özdeşleşmelerinin yükseltilmesi için yöneticilere eğitimler vererek çalışmanın yapılmasının faydalı

- olacağı umulmaktadır. Örgütsel özdeşleşme konusunda lisansüstü eğitim almış uzmanların ilgili öğretmenlere mentorlük desteği vermesi planlanabilir.
2. Genç öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri düşüktür. Bu durumun nedenleri etraflıca araştırılarak genç öğretmenlerin kurumları ile özdeşleşmelerinin sağlanması için gerekli alt yapı oluşturulabilir. Genç öğretmenlerin kenar mahallelerde çalışıyor olması bu durumun nedeni olabilir. Bu durum onların örgütleri ile özdeşleşmelerini engelliyor olabilir. Dolayısı ile genç öğretmenlerin de merkezi okullarda çalışmalarının önü açılabilir. Bu şekilde yüksek düzeyde özdeşleşme sağlanabilir. Ayrıca genç öğretmenlerin kırsal bölgelerde çalıştığı söylenebilir. Bu öğretmenlere ek ödemeler yaparak ekonomik durumları iyileştirilebilir. Böylece bir grup öğretmenin örgütsel özdeşleşme düzeyi artabilir.
  3. Örgütsel özdeşleşme anlamında liderler çok önemli bir rol oynayabilir. Yöneticiler kurum içinde uygun liderliği ve olumlu iletişim tarzlarını teşvik edebilir. Örgütüyle güçlü bir biçimde özdeşleşen bir liderin, örgütsel değer ve hedefleri içselleştirmesi gerekebilir ve bu nedenle çalışanlarını da aynı amaç ve değerler doğrultusunda hizalama eğiliminde olabilir. Kurum yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme farkındalığı artırılabilir. Örgütsel özdeşleşmeyi arttıran faktörler yöneticilere öğretilir.
  4. İş ilişkileri çalışmalarının psikolojikleştirilmesi örgüt içindeki sorunların rahatlıkla görülmesini olanaklı hale getirmiştir. Psikolojik sözleşme alan yazının gelişimi bu tür sorunların giderilmesi için önemlidir. Bu araştırma psikolojik sözleşme ve liderlik ilişkisini inceleyerek kurumların kalbindeki temel unsurları araştırmıştır. Eğitim liderleri psikolojik sözleşme kavramından faydalanmaları açıkça uygun olacaktır. Bu konuda yöneticilere teorik ve uygulamalı hizmet içi eğitimlerin verilmesi sağlanabilir. Böylece yöneticilerin yazılı olmayan kurum dinamikleri hakkında da bilgilenmesi sağlanabilir.
  5. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki psikolojik sözleşmeye yönetici ve öğretmen arasındaki beklenti de denilebilir. İletişim şüphesiz beklentileri anlamının en iyi

- yollarından biridir. Eşitlik ve karşılıklı saygı ilkesine dayalı iletişim, iyi eğitim sonuçları elde etmek için öğretmenlerin duygusal uyum geliştirmelerini, öğretmenlerin öğretme motivasyonunu teşvik etmelerini ve ortak hedefler belirlemelerini sağlayabilir.
6. Ayrıca yöneticilere işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler hakkında eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Bu sayede öğretmenlerin uzun dönemli sözleşmeler oluşturmaları sağlanabilir.
  7. Yöneticiler, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenler ile bir araya gelerek çalışanların psikolojik sözleşmeleri konusunda iş birliği yapabilir. Farklı yaş gruplarının ihtiyaçları belirlenip onlar için önemli olan değişkenler ortaya çıkarılabilir. Farklı eğitim mezuniyetine sahip öğretmenlerin psikolojik sözleşme türleri bulunmaktadır. Yöneticilere bu durumu göz ardı etmemeleri söylenebilir.
  8. Yönetici ve öğretmenler arasında ortaya çıkan yazılı olmayan sözleşmeler beklentiye dayalı olarak ilerlemektedir. Süreç içerisinde yaşanan olumlu ya da olumsuz özellikleri gizli bir şekilde geri bildiren bir sistem oluşturulabilir. Bu şekilde yöneticilerin uygun koşullarda öğretmen ilişkilerini güncellemesi sağlanabilir.
  9. Okul yöneticilerinin yalnız sembolik liderlik yönelimi puanlarının orta düzeyde olması araştırılmaya değerdir. Kurumlardaki etkililiğin artırılması için bütün liderlik yönelimi puanlarının yüksek düzeye getirilebilir. Bunun için teorik ve uygulamalı panellerin, seminerlerin ve çalıştayların düzenlenmesi önerilebilir. Bu eğitimlerde dört çerçeve liderlik yönelimi anlatılabilir. Bu şekilde her koşulda aynı yaklaşım tarzını sergilemenin yanlış olduğu anlatılabilir.
  10. Bolman ve Deal (2008) tarafından ortaya atılan düşünce setinde de belirtildiği gibi bir liderlik yönelimi diğer üç liderlik yöneliminden daha üstün değildir. Fakat etkili liderlik, yöneticinin okul örgütünün teşhisini yaptıktan sonra diğer yönelimlerin kombinasyonu ile uygun olan liderlik yönelimini benimsemesidir. Okul müdürleri

yönetici olarak örgüt yapısını göz önünde bulundurarak ve gelişim ihtiyaçlarını ön planda tutarak önlemler alabilir. Liderlik tarzları konularında düzenli olarak ölçme yapılmasını ve yöneticilere geribildirim verilmesini mümkün kılan bir sistemin hayata geçirilmesi önerilebilir.

11. Türkiye'deki liderliğe ilişkin gelecekteki uygulamaların, okul yönetimini şekillendirmede yönetici yönelimine odaklanan dört çerçeve yaklaşımını içermesi gerektiği savunulabilir. Ayrıca yönetici seçim kriterleri değiştirilip dört çerçeve liderlik yaklaşımı penceresinden bu durum gözden geçirilebilir.
12. Yöneticiler lisansüstü eğitimler konusunda teşvik edilerek liderlik yönelimi konusunda bilgi edinebilir.
13. Eğitim yönetimi anabilim dalı başkanlıkları okul yöneticilerine yönelik programlar veya etkinlikler düzenleyerek yazılı bir örnek davranışlar kataloğu çıkarabilir.
14. Liderlik yöneliminin tüm boyutları dikkate alınarak bilişim sistemleri ile bir yönetici asistanı tasarlanabilir.
15. Yönetici adaylarına liderlik yönelimi eğitim programı hazırlanarak sunulabilir ve başarılı olanlar göreve alınabilir. Dolayısı ile yönetici seçim kriterleri derinleştirilebilir.

## Bölüm 6

### Kaynaklar

- Açıkgöz, H. (2022). *Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme algısı ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki*. (Eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans projesi) Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (2), 267-299. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akbaba, M. (2018). Otel İşletmelerinde psikolojik sözleşmenin işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Journal Of Institute of Economic Development and Social Research*, 4(9) 320 – 330. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ikasad/issue/51698/671167>
- Akdoğan, A. A., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work, and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(1), 259-268. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.029>
- Akpınar, A. (2014). *Okullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Aksoy Kürü, S. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 678-697. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.735373>
- Aksoy Kürü, S., & Köksal, K. (2021). Etik liderliğin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi: Psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 128–144. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ysbed/issue/69391/954065>
- Altın, A. (2017). *Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Al-Chibani, W., & Hajal-Al Chibani, P. (2013). Leadership styles of school principals in Lebanon: Multiple case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93(1), 174-176. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.173>
- Al-Omari, A. A. (2013). Leadership frame preference of Jordanian Schools Principals' as perceived by their teachers: the Bolman and Deal four frames model *European Journal of Social Sciences*, 38(2), 252-262. <http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>
- Amiekumo, G, F, N. (2022). *Mediating role of perceived organizational support between organizational commitment and turnover intentions* (Doctoral dissertation), Walden University.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 637-647. <https://www.jstor.org/stable/3100280>
- Arain, G. A. Muhammad, A. A., Ammara A., & Hameed, I., (2017). When and which employees feel obliged: A personality perspective of how organizational identification develops. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.002>
- Argon, T., & Ekinci, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-19. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/292588>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316>
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization", *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>

- Avanzi, L., Perinelli, E., & Mariani, M. G. (2023). The effect of individual, group, and shared organizational identification on job satisfaction and collective actual turnover. *European Journal of Social Psychology*. 53(5), 956-969. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2946>
- Babaoğlu, O. (2021). *Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri* (Tezsiz yüksek lisans projesi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Bahadır, Z., & Certel, Z. (2016). Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel sessizlikleri ile örgütsel adanmışlıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 133-146. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefad/issue/59448/854036>
- Bal, F. (2014). *Presentizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zekâ ile ilişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.2307/256481>
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 22(4), 299-319. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10595421211247141/full/html>
- Bekaroğlu, M. A. (2011). *Kurum içi adaletin şartlı değişken olarak psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Beycioğlu, K., Özer, N., & Kondakçı, Y. (2018). *Eğitim yönetiminde araştırma*. Pegem Akademi Yayınları.
- Blankinship, A. C. (2022). *Toward fostering a sense of community among Online Adjunct Faculty: Strategies of Selected Higher Education Administrators* (Doctoral dissertation), The College of William and Mary.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991a). *Images of leadership*. national center for educational leadership, Nashville, TN. Occasional Paper No. 7. Ed. 332-345 Information Analyses.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. Winter (1991b). Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis *Human Resource Management*, 30(4), 509-534. ProQuest Central. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1992). What makes a teamwork? *Organizational Dynamics*, 21(2), 34-44. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90062-R](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90062-R)
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 314-329. <https://doi.org/10.1177/0013161X9202800300>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1992). Leadership lessons from Mikhail Gorbachev. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 3-23. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920030103>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed). Jossey-Bass Publication.
- Bostancı, S. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Yıldız teknik üniversitesi, İstanbul.
- Bull, R. A. (2008). *Psychological contract under-fulfillment: Leader-member crossover* (Doctoral dissertation), Purdue University.

- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 53(3), 273-293. [https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=communications\\_pubs](https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=communications_pubs)
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (27.baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 583-596. <https://ideas.repec.org/a/ege/journl/v14y2014i4p583-596.html>
- Caldwell, C. & Hasan, Z. (2016). Covenantal leadership and the psychological contract: moral insights for the modern leader. *Journal of Management Development*, 35(10), 1-11.
- Carter, R. W. (1995). *Presidential administrative teams' leadership styles at public universities in Illinois* (Doctoral dissertation), Purdue University.
- Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 30-38. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.06.004>
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. & P. K. Tompkins (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment, *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.

- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306. <https://doi.org/10.1080/00207590701248495>
- Cihangiroğlu, N., & şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeb/issue/54828/750549>
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. & Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Çakınberk, A., Derin, N. & Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/37>
- Çakıroğlu, D. & Öztürk-Başpınar, N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 1903-1927. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.873984>
- Çelik, B. (2022). Dönüştürücü liderlik kuramının örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kuramsal bir araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 29-49. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iausos/issue/68115/1011724>

- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108610>
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin rolüne ilişkin araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çıkmaz, G., Ceyhan, S., & Taşdemir, D. Ç. (2021). Algılanan örgütsel desteğin, iş performansı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 498-518. <https://doi.org/10.53092/duibfd.983903>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi Yayınları.
- Çöllü, B. C., & Barutçu, E. (2021). Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 621-648. <https://doi.org/10.47097/piar.1026413>
- Daouk, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2021). *The relationship between transactional leadership and ocb: a conditional analysis of organizational justice perception and psychological contract fulfillment*. *SAGE Open*, 11(4), 215-235. <https://doi.org/10.1177/2158244021106156>
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355–369. <https://doi.org/10.1108/01437730510607853>
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi), Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Demirer, S. (2019). *Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi düzeyleri ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Teachers' psychological contract perceptions and person environment fit levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56(1), 1- 24. <https://ejer.com.tr/teachers-psychological-contract-perceptions-and-person-environment-fit-levels/>
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 16(2), 83-100. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefad/issue/59450/854102>
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principals* (Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Dinçer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Doğan, İ. F., Bakan, İ., & Yılmaz, Y. S. (2017). Çalışanlarda mesleki öz yeterlilik algısı ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/36072/405023>
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>

- Elden, B. (2020). Dağıtımçı liderliğin psikolojik sözleşme algısına etkisi: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Örgütsel Psikoloji ve Davranış Dergisi*. 1(1), 68-78.
- Elsouk S. M.S., Shawky E, Baker A & Alaa R. (2021) The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment in the Relationship Between Organizational Support and Employee Performance. *Psychology and Behavioral Sciences*. 10(1), 25-38.
- El-Zayaty, N. (2018). An exploration of leadership styles and motivation in Egyptian business organizations. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(2), 1-16. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3130641](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3130641).
- Envergil, D. (2018). *Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. *In Academy of Management Proceedings* 1(1), 1-6.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65-86. <https://doi.org/10.1002/job.1793>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>
- Erdal-Akyüz, E. (2014). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Ankara PTT başmüdürlüğü örneği* (Yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

- Erdoğdu, M. Y. & Aydındağ, Z. (2013). Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 158-172.
- Esmer, Y. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Isparta.
- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Eşitti, B. (2018). Konaklama işletmelerinde iş değerlerinin işten ayrılma niyetine etkileri: iş-aile-iş çatışmasının aracı rolü. *Verimlilik Dergisi*, 3(1), 235-257. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/37982/403048>
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102-449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
- Gerçek, M. (2018a). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.390533>
- Gerçek, M. (2018b). Yöneticiler için psikolojik sözleşme ölçeği: bir ölçek geliştirme, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 193-212. <https://doi.org/10.18037/ausbd.552712>

- Güllü, M., & Arslan, C. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri/Leadership Styles of Physical Education Teachers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 352-367. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/19558/208496>
- Garcia, P. R. J. M., Amarnani, R. K., Bordia, P., & Restubog, S. L. D. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 125(1), 103-525. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103525>
- Godfroid, C., & Labie, M. (2023). The process of organizational identification in social enterprises: The role of coalitions. *European Management Review*. Early View <https://doi.org/10.1111/emre.12551>
- Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. T. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12432>
- Gonzo, P. J. (2021). Description of temporary employees' job attitude and behavior after psychological contract breach (Doctoral dissertation), Grand Canyon University.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Göloğlu-Demir, C. G., & Gelişli, Y. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin mesleki görevlerine yönelik ders dışı zaman kullanımları. *İlköğretim Online*, 16(4), 1532-1557. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.342973>
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 649-664. <https://www.jstor.org/stable/3100281>



- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Güler, M., & Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3808-3824. <https://www.tutad.org/index.php/tutad/article/view/388>
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 353-368. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkusbed/issue/19558/208496>
- Güneş, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: İstanbul Bahçelievler örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Hatipoğlu, G. (2022). *Örgütsel saygınlık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide sosyal rol kimliğinin ve örgütsel tinselliğin aracı rolü* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3), 1475-1497. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3454>
- Herriot, P., & Pemberton, C. (2007). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Ibrahim, Y., Ahmed, M. M., & Nayel, M. T. The impact of corporate social responsibility practices on employees' engagement: The mediating role of organizational

identification. *Global Business and Organizational Excellence*. Early View  
<https://doi.org/10.1002/joe.22212>

Inoue, Y., Daniel L., Leah G., Richard S. & Steve S. (2021). The organizational identification and well-being framework: theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery, *Sport Management Review*, 25(1), 1-30.  
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1911496>

Işık, M. & Zincirkıran, M. (2017). Kurumsal İtibar, İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Kavramlarının Demografik Değişkenler ile İncelenmesi: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Üniversitelerde Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 62(3), 21-34.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/fpeyd/issue/48022/607320>

İmamoğlu, S. Z., Serhat, Erat., & Ayber, E. D. (2021). Öz yeterlilik ve örgütsel özdeşleşmenin yenilikçi davranış ve görev performansı üzerindeki etkisi eğitim sektöründe bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 210-225. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.878657>

İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 160-177. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1123183>

Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro Coyle-Shapiro, J. (2001). Managers: caught in the middle of a psychological contract muddle. In: Annual meeting of the Academy of Management, London: LSE Research Online. <https://eprints.lse.ac.uk/2815/1/Managerscaughtina.pdf>

Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro ve Ian Kessler (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86. <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>

- Jiang, H.L. (2020) Leadership in Perspective of the Organizational Frame. Open Access Library Journal, 7: e7026. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107026>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2692/35428>
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26.baskı). Nobel Yayınevi.
- Karcioğlu, F., Aykanat, Z., & Çınar, O. (2014). The impact of organizational justice on the perception of psychological contract breach and the role of ethical leader as a moderator: an application on developing agencies. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 74-86. <https://dergipark.org.tr/en/pub/rjbm/issue/32459/360950>
- Karcioğlu, F., & Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2699/35585>
- Kayani, M. B., Alasan, I. I., Mehmood, R., Butt, S. M., & Aksar, M. (2021). Consequences Of Aversive and Despotic Leaders on The Psychological Contract of Public Sector Nurses. *Journal of Southwest Jiao Tong University*, 56(4), 1-17. <http://www.jsju.org/index.php/journal/article/view/951>
- Kelly, K., Liu, W., & Presslee, A. (2023). The interactive effect of organizational identification and reward type on reward valuation. *Contemporary Accounting Research*, 40(3), 1733-1759. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12868>

- Kim, K. H., & Rim, H. (2023). Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): The role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. *Public Relations Review*, 49(4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>
- Korczynski, M. (2023). The social contract of work: Moving beyond the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 115-128. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>
- Keman, G. (2012). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: tekstil sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kırkbeşoğlu, E., & Tüzün, İ. K. (2009). Bireycilik-toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-8. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16333/170997>
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26125/275201>
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2017.7101>
- Koçak, S. & Özdemir, M. (2020). Kolektif öğretmen yeterliğinin dört çerçeve liderlik modeli perspektifinden değerlendirilmesi, *Eğitim ve Bilim*, 45(203), 347-365. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2019.8325>
- Kodi, C. J. (2022). *Exploring Leadership Strategies to Enhance Worker Performance* (Doctoral dissertation), Walden University.

- Korkmazürek, Y. (2020). Örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ilişkisinde profesyonel bürokrasi etkisi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 18-32. <https://tursbad.hku.edu.tr/tr/pub/issue/54074/692059>
- Korucuk, N. (2019). Psikolojik sözleşme önemi ve kuramsal çerçevesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 95(1), 512-532. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.15172>.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(1), 91-99. <https://doi.org/10.2307/411644>
- Koyuncu, H., & Büyükyılmaz, O. (2020). Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemeye yönelik üniversite çalışanları üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1191-1199. <https://doi.org/10.18506/anemon.636015>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Lam, J. (2020). *Mediating effects of interpersonal trust, organizational identification, and organizational commitment on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior* (Doctoral dissertation), Alliant International University.
- Lange, D., Boivie, S., & Westphal, J. D. (2015). Predicting organizational identification at the CEO level. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1224-1244. <https://doi.org/10.1002/smj.2283>
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6), 623-639. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410551525/full/html>
- !

- Lee, N. Y., Zablah, A. R., & Noble, S. M. (2023). A meta-analytic investigation of the organizational identification–Job performance relationship in the frontlines. *Journal of Retailing*, 99(3), 370-384. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.003>
- Li, S., Chen, L., Wu, Q., Xin, S., & Chen, Z. (2021). The behavior model of psychological contract between sports teachers and undergraduate students in China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100300>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61. <https://doi.org/10.1111/joop.12028>
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts, and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56(1), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.020>
- Ma, D., Fee, A., Grabowski, S., & Scerri, M. (2022). Dual organizational identification in multinational enterprises and interpersonal horizontal knowledge sharing: a conceptual model. *Journal of International Management*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100907>
- Mael, F. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni* (Doctoral dissertation) School of Wayne State University.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1989). Social identity theory, and organization. *the Academy of Management Review*, · 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>

- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1995). "Loyal from day one: Biodata organizational identification and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48(1), 309-33. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mihçı, H. (2019). *Okullarda etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Giresun ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- Mihçı, H., & Uzun, T. (2020). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational justice and organizational identification in schools. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 29-39. [https://iojes.net/?mod=makale\\_ing\\_ozet&makale\\_id=42639](https://iojes.net/?mod=makale_ing_ozet&makale_id=42639)
- Millward, L.J., & L.J. Hopkins (1998), "Psychological contracts, and job commitment", *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Monteagudo, M. C., Inglés, C. J., Granados, L., Aparisi, D., & García-Fernández, J. M. (2019). Trait emotional intelligence profiles, burnout, anxiety, depression, and stress in secondary education teachers. *Personality and Individual Differences*, 142, 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.01.036>
- Mumcu, A. (2022). "Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Kimliğin Düzenleyici Rolü", *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1719-1737. <https://www.proquest.com/openview/71f96ed1430ec75b14e9c8cf22c6b227/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2069502>

- Muştu, D. *Öğretmen adaylarının duygusal zekalarının liderlik yönelimlerine etkisi (Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği)* (Master's thesis), Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Okul yöneticilerinin sosyal takas, özümseme kapasitesi ve psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Dergisi* 11(2) 696 – 716. <https://doi.org/10.24315/tred.691355>.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2020). Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 343-362. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.680543>
- Nartgün, Ş., & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1361-1376. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6414>
- Newstrom, J. (2014). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Higher Education.
- Okay, T. (2019). *Psikolojik sözleşme & psikolojik sözleşmeyi iş gören algısına göre inceleyen nicel bir çalışma* (Master's thesis), Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olukçu, E. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi (Çorum ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Amasya.
- Oorschot, J., Moscardo, G., & Blackman, A. (2021). Leadership style and psychological contract. *Australian Journal of Career Development*, 30(1), 43-54. <https://doi.org/10.1177/1038416220983483>
- Öncer, A. Z., & Yıldız, M. L. (2012). The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 714-723. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1049>



- Özbaş, E. Y. (2020). *Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel etkililik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özcan, K., & Balyer, A. (2013). Liderlik oryantasyon ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 136-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mersinefd/issue/17382/181562>
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlarda istatistiksel veri analizi-1* (4. bs). Kaan Kitabevi
- Özdaşlı, K., & Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik sözleşme: kavramsal çerçeve ve bir içerik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 141-154. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/181788>
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi, alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Anı yayıncılık.
- Özden-Özdemir, H. (2007). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama* (Doktora tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgül, E. (2013). *Otel işletmelerinde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Nevşehir örneği*. (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özgür, E.Ö. (2015). *Algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Mevlâna Üniversitesi, Konya.
- Özkan, O. S. (2019). Hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 3157-3171. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/967>

- Öztaş, S. (2010). *Kadrolu, sözleşmeli ve ücretli statüye göre öğretmenlerin mesleki aidiyet duygusunun değerlendirilmesi (Antalya ili, Alanya ilçesi ilköğretim okulları örneği)* (Master's thesis), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özmen, İ. & Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Araştırmaları Dergisi: Kuram ve uygulama*, 1(1), 29-51. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/524760>
- Özhan-Ersoy, M. Ö., & Bostancı, (2022). Okul içi politik taktikler ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 72-86. <https://doi.org/10.29065/usakead.1063086>
- Patchen, M. (1970). Some questionnaire measures of employee motivation and morale: Are port on their reliability and validity. Monograph no. 41. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, University of Michigan.
- Peker, İ. (2013). *Liderlik tiplerinin psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etki üzerine uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Photinopoulos, A. (2021). *Bolman and Deal's four frames and the quality standards academic committee: An analysis of select past and future leadership decisions*. (Master's thesis), University of Alberta, Edmonton, Alberta.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. (Doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Preacher, K.J., A.F. Hayes (2008) "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://link.springer.com/article/10.3758/BRM.40.3.879>

- Raja, U. Johns, G. & Ntalianis F. (2004) The Impact of Personality on Psychological Contracts *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.2307/20159586>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://www.jstor.org/stable/2488448>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 217-233. <https://www.jstor.org/stable/3100169>
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1-52.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2023). University managers or institutional leaders? An exploration of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x>
- Scheer, D. (2021). Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education. *European Journal of Education*, 56(4), 660-680. <https://doi.org/10.1111/ejed.12480>

- Shrout, P. E., Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Shi, X ve Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Schein Edgar, H. (1988). *Organizational Psychology* (3rd Edition) Prentice Hall: Englewood Cliffs, 274-288 ISBN: 0136411924.
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192. <https://doi.org/10.1177/1059601115574944>
- Sirke, Ç. (2016). *Özel okul öğretmenlerinde örgütsel stres ve örgütsel özdeşleşme*. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2), 221- 227. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gazibtd/issue/26690/280777>
- Suazo, M. M. (2003). *An examination of antecedents and consequences of psychological contract breach*. University of Kansas.
- Subramanian, K. R. 2017. Psychological contract and transparent leadership in organizations. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 2(1), 60-65.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74. [http://www.nebisumer.com/wp-content/uploads/2015/03/SumerN.2000.YEM\\_TPY.pdf](http://www.nebisumer.com/wp-content/uploads/2015/03/SumerN.2000.YEM_TPY.pdf)

- Şahin, E., & Reyhan, S. (2017). Gençlik hizmetleri ve il spor müdürlüğünde çalışan antrenörlerde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 23-34.
- Şimşek, E. & Garipağaoğlu, B. Ç. (2016). Bolman ve Deal'in dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(1), 81-94. <https://doi.org/10.17679/iuefd.17126525>
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ekinoks Yayınları.
- Şimşek, V. F. (2015). *Akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının dört çerçeve modeline göre incelenmesi durum analizi* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, V. F. (2017). *İstanbul ili esenler ilçesi ilkokul yönetici ve öğretmenlerin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şirin, Y. (2016). Organizational justice, organizational trust, and organizational identification perceptions of physical education teachers, *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 126-133. [https://ijbssnet.com/journals/ Vol 7 No 2 February 2016/12.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_2_February_2016/12.pdf)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. (6th ed.). Allyn & Bacon Publication.
- Tajfel, H. (1978). "Differentiation between social groups", *Study in Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* 276-293. Psychology Press.
- Tajfel, H. & Turner J. C. (1985). "The social identity theory of intergroup behavior". Nelson Hall. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>

- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R. & Başer, M. U. (2014a). Bolman and Deal'ın dört çerçeve kuramı: Müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 191-202. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/398756>
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., & Başer, M. U. (2014b). İlköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre dört liderlik çerçevesi modeli kullanımı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 348-358. <http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/33.tanriogen..pdf>
- Terzi, Y. (2017). *Güvenirlilik analizi ders notları*. On dokuz Mayıs Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü. <http://ist.fef.omu.edu.tr/tr/hakkimizda/ders-notlari/GA-2017y.pdf>
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruoneri/issue/17900/187803>
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal And Social Psychology*, 38(2), 141-148. <https://doi.org/10.1037/h0057497>
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36. <http://ihead.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/27733/292800>
- Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2015a). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-104. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/113454>
- Topçu, M. K & Basım, H. N. (2015b). Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Psikolojik Sözleşme Algısı: Kobi'lerde Bir Araştırma 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

- Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179-190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Türker, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal ve duygusal zekâlarına etkisi* (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Türkmenoğlu, M.A., Çiçek, B., Uludağ, G. (2021). Örgütsel güven ve paternalist liderlik örgütsel özdeşleşmeye öncülük eder mi? *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1915-1935. [http://tisej.com//makale\\_ozet.php?MSID=ik6VC6lnlVNiqUYT MpmKII5lziRd3OFkkhEnlOt-YcQ%](http://tisej.com//makale_ozet.php?MSID=ik6VC6lnlVNiqUYT MpmKII5lziRd3OFkkhEnlOt-YcQ%)
- Thompson, M. D. (2005) Organizational Climate Perception and Job Element Satisfaction: A Multi-frame Application in a Higher Education Setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 4, 71-77.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 776-789. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/trkefd/issue/39371/366093>
- Ülbeği, İ. D., Dağtekin, H., & Yalçın, A. (2021). Algılanan yönetici desteğinin çalışan performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(32), 1040-1051. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.907084>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2006). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really

matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.

<https://doi.org/10.1348/096317904774202135>

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(1), 283-301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>

Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>

Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H. (2023). Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification. *International Journal of Project Management*, 41(3), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102465>

Yenihan, B., & Cerev, G. (2016). Sendikalı kadınlar ve yaşadıkları sorunlar: Kocaeli-Gölcük'de kamu çalışanları sendikaları üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 150- 167. <https://doi.org/10.11611/yead.282150>

Yetik, F. (2022). *Okul yöneticilerinin yönetici rolleri ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Yetim, E. A. (2010). *Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının örgüte bağlılığa etkisi: özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy*



*Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(2), 376-396. <https://doi.org/10.31200/makuubd.794137>

Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 243-263. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2892909>

Zagenczyk, T. J., & Powell, E. E. (2023). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification. *Human Resource Management*, 62(4), 461-475. <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>

Zeynel, E. & Kirel, Ç. (2021). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Mesleki Motivasyonun Aracı Değişken Rolüne Yönelik Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (3), 1533-1552. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.882613>

Zhou, M., Cao, J., & Lin, B. (2021). CEO organizational identification and firm cash holdings. *China Journal of Accounting Research*, 14(2), 183-205. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2021.03.001>

## Bölüm 7 Ekler

### EK-A: Veri Toplama Araçları

Sayın Katılımcı,

Adana ilinde görev yapan ortaokul öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme, liderlik yönelimi ve psikolojik sözleşme hakkındaki görüşlerini belirlemek için bu form hazırlanmıştır. Forma vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Dört bölümden oluşan bu formda birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel özdeşleşme, üçüncü bölümde psikolojik sözleşme ve dördüncü bölümde liderlik yönelimine yönelik sorular bulunmaktadır. Formda her maddeyi işaretlemeniz çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Forma yaptığınız işaretlemeler, tamamen akademik amaçlı kullanılacaktır. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

**Ahmet Can ABBAK**  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

### BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Uygun seçeneği belirleyip, çarpı (X) işareti koyunuz.

Cinsiyetiniz	Kadın	Erkek				
Medeni durumunuz	Bekar	Evli				
Eğitim düzeyiniz	Lisans	Lisansüstü				
Yaşınız	21-26	27-32	33-38	39-44	45-50	51 ve üzeri
Mesleki kıdeminiz	1-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri			
Bu okuldaki görev süreniz	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri		

### BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

Açıklama: Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme algılarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı (x) şeklinde işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1)	Başka biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
2)	Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3)	Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4)	Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5)	Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
6)	Medyada çalıştığım kurumla ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM 3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ

<b>Açıklama:</b> Bu bölümde öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı (x) şeklinde işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Sadece sözleşmemde belirtilen süreler kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
2.	Bu kuruma olan bağlılığımı sözleşmem belirler.	1	2	3	4	5
3.	Kuruma olan sadakatim sözleşmemle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
4.	Net bir şekilde tanımlanmış iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
5.	İşin yapılması için ne gerekiyorsa sadece onu yaparım.	1	2	3	4	5
6.	Kendimi kurumun amaçlarıyla özdeşleştirmem.	1	2	3	4	5
7.	İşimle ilgili sadece kısa süreli amaçlara ulaşmak için çalışırım.	1	2	3	4	5
8.	İşimin para kazanmamın ötesinde bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
9.	Gerektiğinde esnek olmak ve istediğin iş saatlerinde çalışmak önemlidir.	1	2	3	4	5
10.	Bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
11.	Bu kurumun bir üyesi olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
12.	Eğer çok çalışırsam makul bir terfi şansım olur.	1	2	3	4	5
13.	Bana göre bu kurum için çalışmak ailenin bir parçası olmak gibidir.	1	2	3	4	5
14.	Bu kurum çalışan ve çaba sarf edenleri teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
15.	Bu kurumda verdiğim hizmet süresine ve kurumun amaçları için verdiğim emeğe göre terfi edeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16.	Bu kurumun çalışanlarına emeklerinin karşılığını verdiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
17.	Bu kurumda benim kariyer yollarım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
18.	Bu kurumun gelecekte bana sunacağı faydalar karşılığında kuruma daha fazla katkı sağlamam bekleniyor.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM 4. LİDERLİK YÖNELİMİ ÖLÇEĞİ

<b>Açıklama:</b> Bu bölümde öğretmenlerin liderlik yönelimi algılarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı (x) şeklinde işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kurumum açık ve anlaşılır bir yönetim yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5
2.	Kurumum spesifik ve ölçülebilir hedefler koyar ve çalışanların hesap verebilirliğini önemser.	1	2	3	4	5
3.	Kurumum açık, mantıklı politikalar, kurallar belirler ve bunları uygular.	1	2	3	4	5
4.	Kurumum dikkatli bir planlama ve zamanlama yapar.	1	2	3	4	5
5.	Kurumum problem çözmeye mantıklı bir analiz ve dikkatle yaklaşır.	1	2	3	4	5
6.	Kurumum açık, mantıklı ve rasyonel bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
7.	Kurumum problemlere gerçekçi ve mantıksal bir biçimde yaklaşır.	1	2	3	4	5
8.	Kurumum detaylara ve özene aşırı dikkat eder.	1	2	3	4	5
9.	Kurumum çalışanlarını destekler ve onlara ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
10.	Kurumum açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven oluşturur.	1	2	3	4	5
11.	Kurumum çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına yüksek düzeyde hassasiyet ve ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
12.	Kurumum çalışanların kararlara katılımını yüksek düzeyde teşvik eder.	1	2	3	4	5
13.	Kurumum işini iyi yapan herkesi takdir eder.	1	2	3	4	5
14.	Kurumum çalışanların fikir ve düşüncelerini kabul eder.	1	2	3	4	5
15.	Kurumum yardımsever ve uyumlu bir ortam oluşturur.	1	2	3	4	5
16.	Kurumum çalışanların (olumlu ya da olumsuz) geribildirimlerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
17.	Kurumum kurumsal çatışmayı (rekabet) öngörür ve bunları başarıyla yönetir.	1	2	3	4	5
18.	Kurumum olaylara ilişkin politik duyarlılık ve beceriler gösterir.	1	2	3	4	5
19.	Kurumum hedeflerini gerçekleştirmede çalışanlar ve kaynakları koordine etmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
20.	Kurumum güçlü bir destek sağlamak için çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirir.	1	2	3	4	5
21.	Kurumum çevreyle becerikli ve akıllı ilişkiler yürütür.	1	2	3	4	5

22.	Kurumum gerekli yardım ve destek toplama konusunda çok etkilidir.	1	2	3	4	5
23.	Kurumum çatışma ve muhaliflerle baş etme konusunda çok başarılıdır.	1	2	3	4	5
24.	Kurumum iş birliğini teşvik etme konusunda çok etkileyici ve ikna edicidir.	1	2	3	4	5
25.	Kurumum güçlü, bir vizyon ve misyon fikri oluşturur.	1	2	3	4	5
26.	Kurumum sadakat ve coşkuyu teşvik eder.	1	2	3	4	5
27.	Kurumum amaç ve değerler konusunda etkileyici bir model olarak işlev görür.	1	2	3	4	5
28.	Kurumum heyecan verici yeni fırsatlar yaratmak için geleceğe yönelik projeksiyonlar oluşturur.	1	2	3	4	5
29.	Kurumum çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
30.	Kurumum yaratıcı ve hayal gücü yüksek bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
31.	Kurumum güdüleyici ve ilham verici bir ortamı teşvik eder.	1	2	3	4	5
32.	Kurumum çekici ve cazibeli bir çevreye sahiptir.	1	2	3	4	5

## EK-B: Ölçek İzin Belgeleri

### Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Kullanım İzin Belgeleri

← [Gelen Kutusu] 5 ileti dizisinden 1. < >

**Scale Permission Request.** [Gelen Kutusu x] ⌵ 🖨️ 📧

**Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:52 (7 gün önce) ☆  
Dear Mael, I am studying at Hacettepe University, Educational Administration Doctorate Program. I am planning to write a thesis on "Organizational Identificatio

---

**Alici: ben** 00:13 (11 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Hello Ahmed

You have my permission to use the items from that scale from that scale. For some reason is popular in Turkey as you are one of about 12 people we studies in Turkey were using that scale.

Be well,  
Fred

← [Gelen Kutusu] 9 ileti dizisinden 1. < >

**Scale Permission Request.** [Gelen Kutusu x] ⌵ 🖨️ 📧

**Can Abbak** 13 Ağustos Cmt 10:28 (1 gün önce) ☆  
Dear Ashforth, I am studying at Hacettepe University, Educational Administration Doctorate Program. I am planning to write a thesis on "Organizational Identific

---

**Blake Ashforth** 13 Ağustos Cmt 23:48 (14 saat önce) ☆ ↶ ⋮  
Alici: ben

Hi Ahmet:  
Yes, please feel free to use our scale. Best of luck with your thesis!  
Blake

**Blake Ashforth**  
Regents Professor and Horace Steele Arizona Heritage Chair  
Department of Management & Entrepreneurship  
Arizona State University  
T  
\*\*\*

← [Gelen Kutusu] 9 ileti dizisinden 4. < >

**Ölçek İzin Talebi Hk.** [Gelen Kutusu x] ⌵ 🖨️ 📧

**Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:53 (2 gün önce) ☆  
Sayın Hocam, Ben Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenim görüyorum. Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR danışmanlığ...

---


**İpek Kalemci Tüzün** 13 Ağustos Cmt 11:26 (1 gün önce) ☆ ↶ ⋮  
Alici: ben

Merhaba Can  
Ölçeği kullanabilirsiniz  
Kolaylıklar dilerim


## Psikolojik Sözleşme Ölçeği Kullanım İzin Belgeleri

← 📁 ⌚ 🗑️ | 📧 ⌚ 🔄 | 📁 🗑️ ⋮ 9 ileti dizisinden 6. < >

Scale Permission Request. Gelen Kutusu x ⌵ 🖨️ 📧

 **Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:59 (2 gün önce) ☆  
Dear Raja, I am studying at Hacettepe University, Educational Administration Doctorate Program. I am planning to write a thesis on "Organiza..."

---

 **Usman Raja** 12 Ağustos Cum 22:01 (2 gün önce) ☆ ↩️ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Yes, please feel free to use the scale.  
Best  
Usman

← 📁 ⌚ 🗑️ | 📧 ⌚ 🔄 | 📁 🗑️ ⋮ 9 ileti dizisinden 2. < >

Ölçek İzin Talebi Hk. Gelen Kutusu x ⌵ 🖨️ 📧

 **Can Abbak** 12 Ağustos Cum 22:00 (2 gün önce) ☆  
Sayın Hocam, Ben Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenim görüyorum. Prof. Dr. Murat Özdemir danışmanlığında, Örgütsel özdeşle...

---

 **Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV** 13 Ağustos Cmt 21:38 (16 saat önce) ☆ ↩️ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Merhaba Ahmet Can Bey,  
Öncelikle çalışmanızda size başarılar dilerim. Yüksek lisans tezimde kullandığım "Psikolojik Sözleşme" Ölçeğini kullanmanızda benim açımdan herhangi bir sorun yok. Ben orjinal halinden alıp Türkçeye çevirdim ve otel işletmelerine uyarlamıştım. Sizin çalışmanız için uygunsu bu şekilde kullanabilirsiniz ya da siz de orjinal halinden çevirip Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulayarak çalışmanın sonuçlarını karşılaştırabilirsiniz.  
Tekrardan iyi çalışmalar dilerim, nezaketiniz ve hassasiyetiniz için teşekkür ederim.  
Doç. Dr. Eda Özgül Katlav  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

## Liderlik Yönelimi Ölçeği Kullanım İzin Belgeleri

← 📧 🕒 🗑️ | 📧 🕒 🔄 | 📧 🗑️ | 9 ileti dizisinden 3. < >

**Scale Permission Request.** Gelen Kutusu x 📄 🖨️ 📧

**Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:54 (2 gün önce) ☆  
Dear Bolman, I am studying at Hacettepe University, Educational Administration Doctorate Program. I am planning to write a thesis on "Organ..."

**Lee Bolman** 13 Ağustos Cmt 17:53 (20 saat önce) ☆ 🔄 ⋮  
Alici: ben ▾  
Dear Ahmet Can Abbak,  
  
I am happy to give you permission to use the Leadership Orientations Survey in your thesis, if you agree to provide me a digital copy of any report, publication or thesis you produce that uses data from our instrument.  
  
Best wishes on your research.  
  
Lee Bolman

← 📧 🕒 🗑️ | 📧 🕒 🔄 | 📧 🗑️ | 5 ileti dizisinden 3. < >

**Scale Permission Request.** Gelen Kutusu x 📄 🖨️ 📧

**Can Abbak** 14 Ağustos Paz 10:15 (5 gün önce) ☆  
Dear Thompson, I am studying at Hacettepe University, Educational Administration Doctorate Program. I am planning to write a thesis on "Organizational Identific

**Michael Thompson** 15 Ağustos Pzt 16:42 (4 gün önce) ☆ 🔄 ⋮  
Alici: ben ▾  
You have my permission - best wishes with your dissertation!  
  
Michael  
  
Michael D. Thompson, Ed.D.  
Associate Vice President for  
Institutional Effectiveness  
Illinois Westevan University

← 📧 🕒 🗑️ | 📧 🕒 🔄 | 📧 🗑️ | 9 ileti dizisinden 7. < >

**Ölçek İzin Talebi Hk.** Gelen Kutusu x 📄 🖨️ 📧

**Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:57 (2 gün önce) ☆  
Sayın Hocam, Ben Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenim görüyorum. Prof. Dr. Murat Özdemir danışmanlığın...

**Dr. KENAN ÖZCAN** 12 Ağustos Cum 22:00 (2 gün önce) ☆ 🔄 ⋮  
Alici: ben ▾  
Can hocam merhaba,  
Liderlik oryantasyon ölçeğini tabi ki kullanabilirsiniz. Sanırım ölçek zaten makalenin ekinde vardı.  
Başarılar diliyorum.  
Prof.Dr. Kenan Özcan  
Ardıyman Üniversitesi

← 📧 🕒 🗑️ | 📧 🕒 🔄 | 📧 🗑️ | 9 ileti dizisinden 5. < >

**Ölçek İzin Talebi Hk.** Gelen Kutusu x 📄 🖨️ 📧

**Can Abbak** 12 Ağustos Cum 21:57 (2 gün önce) ☆  
Sayın Hocam, Ben Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Doktora Programında öğrenim görüyorum. Prof. Dr. Murat Özdemir danışmanlığın...

**Aydın Balyer** 13 Ağustos Cmt 09:06 (1 gün önce) ☆ 🔄 ⋮  
Alici: ben ▾  
Can bey Merhaba,  
  
Ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.  
  
İyi çalışmalar  
Prof. Dr. Aydın Balyer  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi



**EK-C: Sayısal Veriler (Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü)**

T.C.  
ÇUKUROVA KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-13851064-604.01.01-50273076  
Konu : Bilgi Talebi

25.05.2022

**AKŞEMSETTİN ORTAOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi :20/05/2022 tarih ve 49991488 sayılı yazımız.

İlgi yazımıza istinaden okulunuz Müdür Yardımcısı Ahmet Can ABBAK'ın tez önerisi için istenen bilgi talebi İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 24/05/2022 tarih ve 50207632 sayılı yazısı ekinde alınmış, olup ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ali ERDOĞAN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Eki:1-İl MEM Yazısı ve Eki (2 sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Çukurova Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji  
Geliştirme (Program Geliştirme) Birimi  
Telefon No : 0 (322) 200 96 48  
E-Posta: cukurova01\_istatistik@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/mecb-cbys>  
Bilgi için: GOKHAN AÇIKGONUL-V.H.K.İ  
Unvan : Memur  
İnternet Adresi:cukurova01@meb.gov.tr Faks:3222009648

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksergi.meb.gov.tr> adresinden b241-8991-3c80-b63d-0b52 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98258552-42-50207632  
Konu : Bilgi Talebi

21.05.2022

ÇUKUROVA İLÇE MİLLÎ EĞİTİM ÖDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 23/05/2022 tarih ve E-13851064-605.01-50117933 sayılı yazınız

İlgi yazınız ile Akşemsettin Ortaokulu İngilizce öğretmeni Abbas Can ABBAK' ın dilekçesinde talep ettiği istatistikî veriler ekli excel tabloda gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Ali Kahya DEMİRHAN  
Millî Eğitim Müdür V.

Ek: 1 Acet Tablo

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres :

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

Telefon No :

Bilgi için:

E-Posta:

Unvan : Tezisyen

KeP Adresi : meb@nc01.kep.tr

İnternet Adresi: Faks:

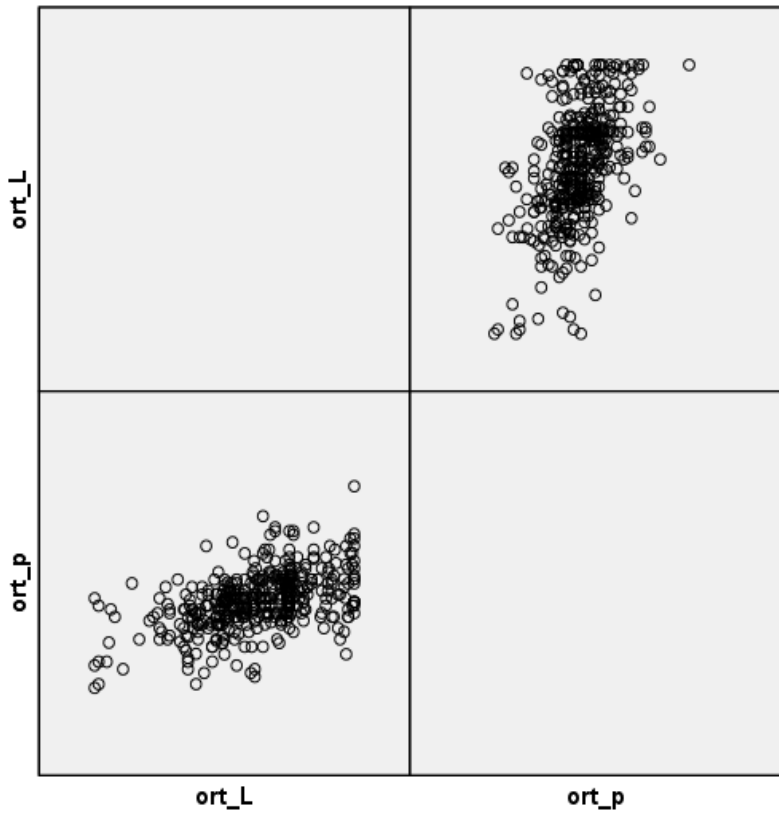
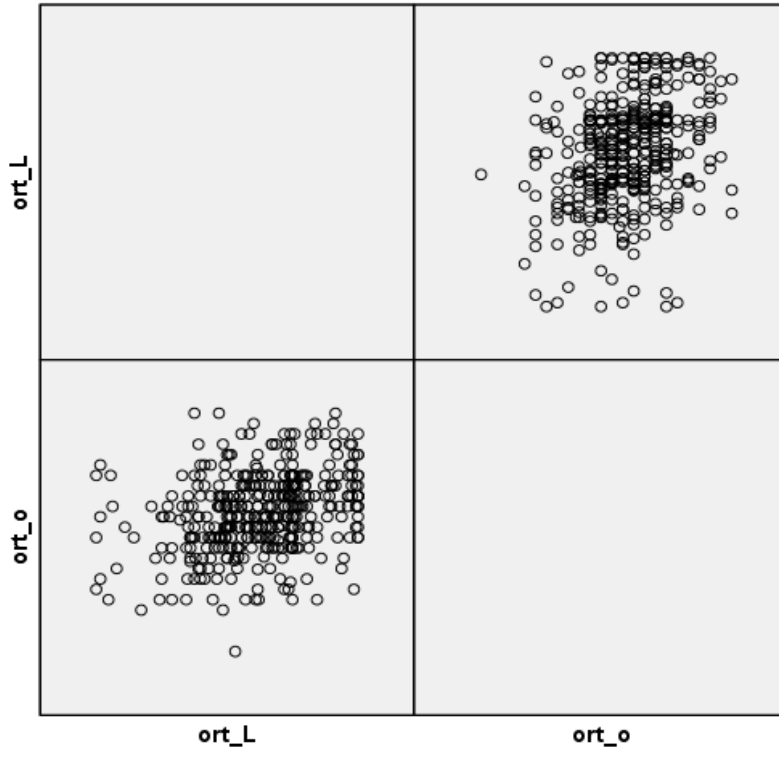
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrak.org.tr> adresinden 31f5-0e2f-3e5f-add9-3e1b kodu ile teyit edilebilir.

## EK-C: Sayısal Veriler (Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü)-devamı

İLÇE	OKUL SAYISI		ÖĞRETMEN SAYISI	
	Ortaokul	İHO	Ortaokul	İHO
ÇUKUROVA	24	3	1.128	128
SEYHAN	62	7	2.868	201
YÜREĞİR	49	6	1.558	184
SARIÇAM	31	6	653	161

Sayısal Veriler (Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü)-devamı

Ek: 1 Adet Tablo

**EK-D: Ölçeklerin Normallik ve Doğrusallık Durumu (Saçılma Diyagramı)**

**EK-E: Etik Komisyon İzni**

Tarih: 23/09/2022  
 Sayı: E-35853172-300-00002409870  
 00002409870



T.C.  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
 Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00002409870  
 Konu : Etik Komisyon İzni (Ahmet Can ABBAK)

23.09.2022

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi: 05.09.2022 tarihli ve E-51944218-300-00002371861 sayılı yazımız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencilerinden Ahmet Can ABBAK'ın, Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR danışmanlığında yürüttüğü "Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 13 Eylül 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
 Rektör Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: C4A0796B-B809-4AE6-82D5-6476E0DC7E1A

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

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Çayla Handan GÜL

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

Bilgisayar İşlemcisi

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

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

Telefon: 03123051008

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



## EK-F: Uygulama İzni



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Tarih: 09/11/2022 13:47  
Sayı: E-0040\_01-0002-20644  
9002450044

Sayı : E-98258552-604.01.01-62604980  
Konu : Ahmet Can ABBAK  
Uygulama İzni

02.11.2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) 04.10.2022 tarihli ve E-51944218-302.08.01-00002431992 sayılı yazımız.  
b) Valilik Makam'ımı 24.10.2022 tarih ve E-98258552-61705213 sayılı onayı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora öğrencisi Ahmet Can ABBAK ' ın "Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü " başlıklı çalışması kapsamında Adana İli Çukurova,Seyhan,Sarıçam ve Yüreğir ilçelerinde ortaokullar ve İmam Hatip ortaokulları ile uygulama yapmak isteği ile ilgi (b) olur ekte gönderilmiştir.

2020/2 Nolu Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesi 28. Maddesi gereği; Bilimsel Araştırma sonuç raporunun ya da Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin verildiğine dair tez sonuç linkinin çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yaşar KOÇAK  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

Ek:  
- Onay Örneği ( 1 Sayfa).

**Du belge güvelli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Doçene Mah.Mücahitler Cad.Yeni Valilik Binası

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

Telefon No : 0 (322) 200 91 82

Bilgi için: İrsan ARSLAN-V.H.K.I

E-Posta: arge01@meb.gov.tr

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Kap Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: <http://adana.meb.gov.tr> Faks:0000000000

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1f7a-c5c9-3fc0-8ac5-0dec koda ile teyit edilebilir.

**EK-F: Uygulama İzni (Devamı)**

T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98258552-605.01-61705213  
Konu : Ahmet Can ABBAK' ın  
Uygulama İzni

24/10/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Hacettepe Üniversitesi'nin 04.10.2022 tarih ve E-51944218-302.08.01-00002431992 sayılı yazısı.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora öğrencisi Ahmet Can ABBAK ' ın "Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü " başlıklı çalışması kapsamında Adana İli Çukurova,Seyhan,Sarıçam ve Yüreğir ilçelerinde ortaokullar ve İmam Hatip ortaokulları ile uygulama yapmak isteği ile ilgili ilgi yazı ekte sunulmuştur.

Söz konusu uygulama çalışmasının, İlimiz İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu'nun 18/10/2022 tarihli "Uygundur" raporu doğrultusunda, 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılında, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, okul içerisinde öğrencilerin yer aldığı herhangi bir görüntü kaydı yapılmadan, 2020/2 nolu Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yaşar KOÇAK  
Millî Eğitim Müdürü

OT.ÜR  
24/10/2022

Adem ARSLAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-cbys>

Telefon No :

Bilgi için.

E Posta :

İlvan : Bilgisayar İşletmeni

Kep Adresi : [meb@hs01.kep.tr](mailto:meb@hs01.kep.tr)

İnternet Adresi : Faks :

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f09b-614f-376d-9767-9d21 kodu ile teyit edilebilir.

**EK-G: Etik Beyanı**

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

- \* 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 bütününe 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.

15/12/2023

(İmza)

Ahmet Can ABBAK



**EK-H: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

04/01/2024

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

Tez Başlığı: Liderlik Yöneliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü

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
04/01/2024	213	47482	15/12/2023	%16	2266774322

Uygulanan filtreler:

- Kaynaklar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını 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:** Ahmet Can ABBAK

**Öğrenci No.:** N18146498

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Programı:** Eğitim Yönetimi

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

İmza

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

İmza

(Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR)

**EK-İ: Thesis/Dissertation Originality Report**

04/01/2024

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

Thesis Title: The Mediating Role of Psychological Contract in the Effect of Leadership Orientation on Organizational Identification

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
04/01/2024	213	47482	15/12/2023	%16	2266774322

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:** Ahmet Can ABBAK

**Student No.:** N18146498

**Department:** Educational Sciences

**Program:** Educational Administration

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

Signature

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED  
(Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR)

## EK-J: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve 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 İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

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

15 /12 /2023

(imza)

Ahmet Can ABBAK

---

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

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanın önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin 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, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir  
\*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.



