



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of International Social Research
Cilt: 9 Sayı: 43 Volume: 9 Issue: 43
Nisan 2016 April 2016
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ (SEYDİKEMER ÖRNEĞİ)*
THE RELATION BETWEEN THE DISTRIBUTED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE ELEMENTARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS (THE CASE OF SEYDIKEMER)
Zafer YETİM**

Öz

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına dayanarak yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini Muğla'nın Seydikemer ilçesi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda örneklemi oluşturmaktadır. Her öğretmen için bir anket gönderilmiş ve dönüşü sağlanan anketlerle analizler yapılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği 2015 yılında Seydikemer ilçesinde ilköğretim kademesinde görev yapan 473 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada ise 271 (%57.29) öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada verileri elde etmek için Dağıtımçı Liderlik Envanteri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile katılımcıların demografik bilgilerinin belirlenmesine ilişkin sorular kullanılmıştır. Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin iki alt ölçeği bulunmaktadır. Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin Liderlik Fonksiyonları alt-ölçeği müdür, müdür baş yardımcıları ve müdür yardımcılarının dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. Diğer alt-ölçek ise liderlik ekibinin öğretmenlerin gözünde uyumunu ölçmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Porter vd. (1974)'nin geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Müdür yardımcısının dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. Liderlik ekibinin dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımçı Liderlik, Örgütsel Bağlılık.

Abstract

Based on the perception of the teachers working at the elementary schools, the study aims to reveal the relation between the organizational commitment of teachers and the distributed leadership behavior of their directors. The population of the research is comprised of the teachers working at the official schools in Seydikemer. The population of the research constitutes the sample of the research at the same time. A survey has been sent for each teacher and the ones came back have been analyzed. There have been 473 teachers in Seydikemer district within the year 2015 the study was conducted but for the research it has been reached to 271 (57.29%) teachers. The data collection tools are distributed leadership inventory, organizational commitment scale and the questions related to the demographic information of the participants. Distributed leadership inventory is composed of two subscales. Leadership functions subscale of the distributed leadership inventory evaluates the distributed leadership behavior of the principals, the chief assistants of the principals and the assistant principals. The other subscale evaluates the collaboration of the leadership team in the teachers' views. To evaluate the organizational commitment of the teachers the organizational commitment scale has been used which is developed by Porter et al. (1974). As the result of the study a meaningful positive statistical relation has been revealed between the distributed leadership behavior of the principals from teachers' perceptions and the organizational commitment. There has been a meaningful positive statistical relation between the distributed leadership behavior of the assistant principals and the organizational commitment.

Keywords: Distributed Leadership, Organizational Commitment.

1. Giriş

İnsanlık geçmişten bugüne dek birikimlerini eğitim yoluyla gelecek nesillere aktarmıştır. Eğitim insanların deneyimlerini bize iletir. Çocuklara istenilen davranışları kazandırmak eğitim sayesinde olur. Çocuklar eğitim sayesinde hayat standardını yükseltir, eğitim hayatı daha zevkli ve ilginç kılar. Çocuklar hayata ne kadar güzel hazırlanırsa hayatlarını o derece kaliteli yaşarlar. Kalkınmanın, çağdaş bir toplum olmanın en iyi yolu eğitimidir.

İnsanlar ilk eğitimlerini aileden alırlar. Aileden sonra en önemli eğitim kurumu tartışmasız okuldur. Çocuk gelişiminin bir kısmını ailede tamamlar. Okul aile eğitiminin bir tamamlayıcısı rolündedir. Çocukların çevresinden kaynaklanan yanlışları düzeltmek, onları hayata hazırlamak öğretmenin ve okulun sorumluluğundadır.

Okullar toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için vardır. Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin başında da okul yöneticileri bulunur. Okul yöneticilerinin birtakım bilgi ve becerilere sahip olması beklenir. Yöneticiler otorite ve gücün sahibi oldukları gibi okulunda yasal lideridir. Yöneticilerin okullarda yönetici olmaktan çok lider özelliklere sahip olmaları beklenmektedir.

* Bu makale "Yetim, Z. (2015). İlköğretim Kurumlarında Dağıtımçı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Seydikemer Örneği), Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul." adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, zaferyetim48@hotmail.com

Yöneticiler okul paydaşları ile birlikte okulun vizyonunu ve amacını belirler. Bunu etkin bir şekilde gerçekleştirmek için sorumluluk dağılımı yapmalı, yönetimi paylaşmalıdır. Bu bir ekip çalışmasıdır. Okul toplumunun birlikte çalışması gereklidir. Okul toplumundan kasıt paydaşlardır. Yöneticiler paydaşlara sorumluluğunu gönüllü olarak dağıtmalıdır.

Alanyazına bakıldığında birçok liderlik çeşitlerinden bahsedilmektedir. Okulun vizyonunu ve amacını gerçekleştirmek için bütün okul toplumunun işbirliği ile yönetimi paylaştığı çağdaş liderlik anlayışı olan dağıtımcı liderlik de liderlik çeşitlerinden birisidir. Dağıtımcı liderlik son yıllarda popüler bir araştırma konusudur. Çünkü tek adam anlayışı özellikle de okul örgütlerinde yok olmaya yüz tutmaktadır.

Okullarımızda dağıtımcı liderlik anlayışının hakim olması ile birlikte öğretmenlerin de okullarına olan bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Okullarda dağıtımcı liderlik uygulamaları sayesinde öğretmenlerin çaba göstermeleri, okuluna olan sadakatleri, okulu ailesi olarak görmesi, kendi çıkarlarını bir kenara bırakması, okulun başarısını sahiplenmesi gibi davranışlar göstermeleri beklenilmektedir.

2. Dağıtımcı Liderlik

Günümüzde koşulların değişmesiyle liderler muhteşem insan olarak görülmeğe ziyade; tek bir lider üzerine oturtulan geleneksel liderlik tartışmaları, liderliği açıklamaya çalışan yaklaşımlardan geçip evrilerek, işbirliği yapan ortak etkinlikler ile tanımlanmaya başlanan yeni bir anlayışa yoğunlaşmıştır (Özer ve Beycioğlu 2013).

Dağıtımcı liderlik (Distributed leadership) kavramı ilk kez 1954 yılında Gibb'in "Handbook of Social Psychology" adlı eserinde kullanılmış, aynı düşünce bu kitabın ikinci basımında (1969) da vurgulanmıştır (Gronn, 2002b). Gibb, formal ve informal grup yapısında etkili olan süreçlerin dinamiğini incelemiştir. Grupların yapısında odak ve dağıtımcı liderlik arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Odak liderlikte yalnızca bir lider vardır. Oysa gruplar aynı zamanda dalgalı seyrin etkisi altında bulunabilmekte ve akışkan özellikler de gösterebilmektedirler. Grup liderliği uygulamada odak liderlik türünde görülse de bazı durumlarda dağıtımcı liderlik türünde olma olasılığı vardır (Baloğlu, 2011b).

Gronn (2000) dağıtılmış liderliği uyum, birleşme ve ittifak kavramları ile tanımlar. Birlikte iş yapacak insanların girişimleri ve uzmanlıkları aynı havuzda toplanır ve birleştiğinde bireysel faaliyetlerinden daha çok ürün ve enerji elde edileceğini vurgular.

Elmore'a (2000) göre bir idarecinin okul işlerini tek başına yönetebilmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Lider okulun bütün paydaşları ile işbirliği yapmalı ve sorumluluğu dağıtmalıdır. Paydaşlar ile işbirliği sürecinde liderin üstleneceği rol rehberlik ve yönlendirme olacaktır.

Spillane vd. (2001) dağıtımcı liderliği lider ve üyelerinin birlikte sergilediği bir dansa benzetmiştir. Dans esnasında lider ve üyeler etkileşim durumundadır. Sadece etkileşim yeterli değildir. Dans müzikle yapılır ve müziğin ritmine ayak uydurmak gerekir. Dağıtımcı liderlik, lider ve üyeler arasındaki harmoni olduğu söylenebilir.

Tek adam liderliği anlayışı Gronn (2002a, 2002b), Spillane (2006) ve Elmore (2000)'un çalışmalarında eleştirilmeye ve sorgulanmaya başlanmıştır. Hiyerarşik örgütsel düzende yöneticilerin tek başlarına bütün işleri kontrol etmesinin mümkün olmayacağını ileri sürmüşler ve sorumluluklarının bütün üyelere dağıtılması gerektiğini modelleri ile açıklamışlardır.

2.1. Gronn'un Dağıtımcı Liderlik Modeli

Gronn (2002a: 425) liderliğin lider-izleyen ikilemi üzerine kurulmuş olan tanımlamaları eleştirerek liderliğin çıkış noktasını örgütlerdeki işbölümüne dayalı olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Gronn dağıtımcı liderliği iki modele dayandırmıştır. Bunları toplamlı (numerical, additive) yaklaşım ve bütüncül (holistik) yaklaşım olarak adlandırmıştır. Toplamlı model örgüt içindeki bireysel liderlik davranışlarının toplamı olarak tanımlanır. Örgüt süreçte ihtiyaç anında ittifakla ihtiyaca karşılık verir. Bu model paylaşılan liderliğin en çok bilinen ve en yaygın olan şeklidir. Örgütte herhangi bir kişiye veya gruba diğerlerine kıyasla daha çok liderlik yapma hakkı tanınmaz. Liderlik, üyeler arasında diğerlerine göre daha çok sorumluluk almasıdır diye tanımlanamaz. Okullarda sürece sadece müdür değil yardımcılar, öğretmenleri, çalışanları, aile birliği ve öğrencileri de dahildir. Bu paydaşların katkıları birbirine eklenerek toplamlı bir model oluşturur. Gronn (2002b) liderlikte yayma ve uyumlaştırma sürecinin de önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik eylemini yayma, çalışanların örgütteki konumlarına bakılmaksızın liderliği formal ve informal olarak örgütün içinde ve örgütün dışında yaymayı ifade eder. Uyumlaştırma ise yayılmış olan liderliğin koordinasyonunun sağlanmasını ifade eder.

Gronn'a göre (2002b) holistik desen, parçaların bir araya getirdiği bir bütünlük elde etmeyi içerir. Sonuçta yapısal bir bütünlük vardır. Bu yaklaşımda dağıtımcı liderlik paylaşma, demokrasi, ortaklık, yetki, işbirliği kavramlarını içerir. Bu yapıda üst yönetim ve örgüte liderlik eden, örgütün planlama sürecini yöneten kişiler vardır. Bu kişiler arasında karşılıklı anlayış ve uyum vardır, örgüt için aynı amaca hizmet ederler. Grup elemanlarının büyük resmi görebilen, sentez gücü kuvvetli ve sistemci düşünme yetenekleri

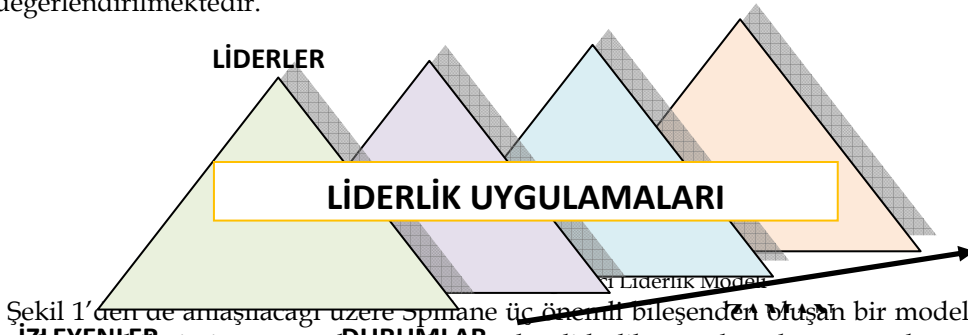
vardır. Holistik yaklaşım bir birlikteliğin, kendini oluşturan parçaların toplam gücünden daha fazlasına sahip olabileceğini öngörmektedir. Bir at, bir araba iki şey değil üç şeydir. Holistik desene verilecek örnekler (Baloğlu, 2011a): idari çiftler arasındaki ortaklık, CEO ve mütevelli heyet başkanı arasındaki ortaklık, eş başkanlık, küçük öz yönelimli takımlar, yıldızlar topluluğu.

Gronn'a göre (2002a:429-431) holistik yaklaşımın üç alt başlığı vardır. Bunların birincisi doğal işbirliği (spontaneous collaboration), ikincisi güvene dayalı ilişkiler (intuitive working relations), üçüncüsü kurumsallaşmış uygulamalardır (institutionalized practices).

- Doğal İşbirliği (Spontaneous Collaboration): Doğal işbirliği iki ya da daha fazla kişi arasında plansız olarak gelişen ilişki şeklindedir.
- Güvene Dayalı İlişkiler (Intuitive Working Relations): İki ya da daha fazla organizasyon üyesinin birbirlerine güvenmesi ve yakın çalışma ilişkileri kurmasıdır. Güven zamanla oluşan bir duygudur. Üyelerin birbirleri ile çalışmaları, ilişkileri zamanla daha da geliştirecektir.
- Kurumsallaşmış Uygulamalar (Institutionalized Practices): Buna göre resmi yapıların kurumsallaştırılması eğilimi söz konusudur. Okullarda öğretmenlerin zümre toplantıları, belirli günler ve haftalardaki anma ve kutlama programları, sene sonu gösterileri örnek verilebilir.

2.2. Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Modeli

Spillane'e göre dağıtımçı liderlik, liderin kişisel özelliği, eğitimi, yeteneği, karizması, becerisi, bilgisinden ziyade liderler, izleyenler ve durumlar arasında etkileşimden doğan uygulamaların toplamı olarak değerlendirilmektedir.



Dağıtımçı liderlik görüşüne göre üç önemli unsur olmazsa olmazdır (Spillane, 2006):

- Liderlik uygulamaları merkezde ve dayanak noktasıdır.
- Liderlik uygulamaları liderler, izleyenler ve durumların etkileşimi sonucu meydana gelir. Etkileşim mutlaka olmalıdır.
- Durum hem liderlik uygulamalarını tanımlamakta hem de liderlik uygulamaları yolu ile tanımlanmaktadır.

Okulun temel görevi toplumun gereklerine uygun insan yetiştirmektir. Okul idarecileri bu görevi icra ederken yeterli olamayabilir. İşte bu durumda geleneksel liderliğe dayalı okuldaki müdürü tek adam olarak gören yaklaşımlar sorgulanmaktadır. Yani bütün okuldaki paydaşlar sürece dahil edilmeli ve onların sonuç üzerindeki katkıları görmezden gelinmemelidir (Spillane, 2006).

Liderliğe dayalı uygulamalar örgütün geleceği ve gelişmesi için çok önemlidir. Tüm bireylerin liderlik uygulamalarına katkıları önemli görülür. Dağıtımçı liderlik, daha çok liderlik uygulamalarına odaklanarak grup üyelerini ve koşulları da bu sürece dahil eder (Spillane, 2006).

Dağıtımçı liderliğin, okuldaki bütün bireylerin daha geniş ölçekli bir liderlik davranışına ulaşmak için sergiledikleri gayretlerin toplamından daha büyük bir etkisi bulunmaktadır (Spillane, 2006). Spillane vd. göre (2001), dağıtımçı liderlik, işler önce lider ve izleyenler arasında dağıtılıp sonra üyelerin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Dağıtımçı liderlik okullardaki liderlik uygulamalarında bütün bireyleri kapsayacak şekilde uygulanmasıdır (Spillane vd., 2005). Spillane (2006) dağıtımçı liderliği iki boyut olarak sınıflandırmıştır. Bunlar artı lider ve liderlik uygulamasıdır.

Artı Lider; dağıtımçı liderlik anlayışının hakim olduğu bir okulda, yönetimde görev alsın almasın bütün bireyler bilgi, beceri ve uzmanlıkları doğrultusunda sorumluluk yüklenirler. Müdür tek başına lider değildir. Müdürün öğretmenlere verdiği sorumluluklar dağıtımçı liderliğin uygulandığı anlamına gelmez. Dağıtımçı liderlikte müdür sorumluluğu dağıtmaya istekli olmalı ve diğer paydaşlar da zorunlulukla değil gönüllülükle sorumluluk üstlenmelidir.

Liderlik Uygulamaları, lider, izleyen ve onların durumları arasındaki etkileşimi sonucu meydana gelir. Dağıtımçı liderlikte liderlik uygulamalarının durum boyutunu ele alırsak okulun büyüklüğü, çevresi,

imkanlar vb. müdür ile öğretmenler arasındaki iletişimi etkiler. İzleyenler boyutu ise sistemin bileşenidir. Her bireyin liderlik uygulamalarına katkısı değerlidir.

Spillane, Diamond ve Jita (2003) dağıtımçı liderliğin işbirlikçi, ortaklaşa ve eşgüdümlü dağıtım olmak üzere üç şekilde uygulanabileceğini önermektedir.

- **İşbirlikçi Dağıtım:** Aynı zaman ve aynı yerde çalışan liderlerin birlikte çalışmasını esas alır. Grup üyeleri sonuca ulaşmak için katkı yaparlar. İşbirlikli dağılımda önemli olan çalışma sırasında üyeler aynı yerde ve aynı zamanda birlikte olmalıdır. Süreçte yardımlaşma esastır. Okullarda kaynaştırma öğrencilerinin eğitimi için plan hazırlanırken okul rehber öğretmeni, sınıf öğretmenleri ve idareciler bir arada fikir alışverişi yaparak, bu planı birlikte hazırlamaları işbirlikçi dağıtıma örnek verilebilir. Bu dağıtım türüne ayrıca takım oyunları da örnek olarak verilebilir.
- **Ortaklaşa Dağıtım:** Aynı zamanda ve farklı yerlerde liderlerin birbirlerinden haberdar olmak şartıyla çalışmalarını esas alır. Liderler birbirinden bağımsız olmasına rağmen uygulamalar aynıdır. Çalışmalar aynı ortamda gerçekleşmez. Ortak bir amaca hizmet etmek için liderler farklı yerlerde çalışmalarını devam ettirir. Sınıf öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencilerinin aileleri ile görüşmeleri, okul rehber öğretmenin öğrenciyle yaptığı görüşmelerden sonra yaptığı gözlemleri idare ile paylaşması, idarenin rehberlik araştırma merkezi ile öğrenci hakkında görüşmeleri ortaklaşa dağıtıma örnek verilebilir. Görüldüğü üzere paydaşlar farklı yer ve zamanlarda çalışırlar.
- **Eşgüdümlü Dağıtım:** Amaçlarına ulaşmak için liderler kendilerine düşen süreçte en iyi performansı sergilemelidir. Liderler belirli bir sırayla ardışık olarak hareket ederler. Sınıf öğretmenin sınıfta kaynaştırma öğrencilerini tespit etmesi, rehber öğretmenin öğrenci hakkındaki görüşlerini idareye sunması, öğrencinin eğitimi için plan hazırlanması, idarenin rehberlik araştırma merkezi ile iletişimi sonra bu planın eğitim öğretim yılı içinde öğretmenlerce uygulanması eşgüdümlü dağıtıma örnek verilebilir.

2.3. Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Modeli

Dağıtımçı liderlik yaklaşımı; liderliğin sadece atanıp makamında oturanlara özgü değil, belli bir birikim, tecrübe ve uzmanlığa sahip üyelere şans tanıyan bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır (Elmore, 2000). Bir idarecinin okul işlerini tek başına yönetebilmesinin mümkün olmadığı ortadadır. Lider okulun bütün paydaşları ile işbirliği yapmalı ve sorumluluğu dağıtmalıdır. Paydaşlar ile işbirliği sürecinde liderin üstleneceği rol rehberlik ve yönlendirme olacaktır (Elmore, 2000). Bu yüzden liderliği “kahraman” gibi kavramsallaştıran geleneksel liderlik paradigması yerini liderliği okulun tamamına dağıtan bir süreç olarak tanımlayan “dağıtılmış liderlik” paradigmasına bırakmaktadır. Liderliğin okul toplumunun bütün bireylerine yayılması gerekmektedir (Elmore, 2000).

Okullarda dağıtımçı liderlik anlayışı iki temel esasa dayanır. İlki geniş çaplı değişim için liderlerin ve diğer üyelerin takip edeceği temel kuralların tanımlanması, diğeri çeşitli pozisyonlarda çalışan üyelerin sistemdeki sorumluluklarının dağıtılmasıdır. Söz konusu temel esaslar özetle kuralların belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtılmasıdır. Elmore'un odaklandığı dağıtımçı liderlik yaklaşımında örgütlerde büyük ölçekli gelişim için beş temel esas aşağıda sıralanmıştır (Elmore, 2000:20-21).

- Liderliğin amacı liderlerin pozisyonlarına bakılmaksızın eğitsel uygulama ve performansın artırılmasıdır.
- Eğitimsel gelişme sürekli öğrenmeyi gerektirir. Öğrenme hem bireysel hem de sosyal bir aktivitedir. Bu yüzden ortaklaşa öğrenme rehberlik ve yönlendirmeyi gerektirmektedir.
- Öğrenme sürecinde liderler model olmalıdır. Lider üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeli ve üyelere liderin sorumluluklarını yerine getirdiğinin farkında olmalıdır. Liderler de aynı hassasiyeti üyelere bekler.
- Liderlik rol ve uygulamaları öğrenme ve gelişmeye odaklı uzmanlığı esas alır. Okul örgütünü geliştirmede örgütteki üyeler makamlarının gücünü kullanarak değil, üyelerin bilgi beceri ve uzmanlıklarına saygı göstererek etkileşimlerinden ortaya çıkan ürün temel alınmalıdır.
- Lider ve izleyenler karşılıklı ve ortak sorumluluk bilincinde olmalıdır. Dağıtımçı liderlik anlayışına göre üyelere bir görevi yerine getirilmesini istemeden önce üyelerin o görev için gerekli bilgi donanımına sahip olması gerekir. Üyelere görevle ilgili eğitim verilmeli ve bunun için gerekli eğitim ortamı sağlanmalıdır. Bu liderin ve üyelerin ortak sorumluluğudur.

3. Örgütsel Bağlılık

Okulun başarısında öğretmenlerin yeterliliği, becerileri, yetenekleri, özverileri çok önemlidir. Öğretmenleri psikolojik açıdan hazır tutmak gerekir. Başarılı okullarda yetenekli öğretmenler görev yapar. Yetenekli olup da okuluna bağlılık hissetmiyorsa başarı gelmeyebilir. O zaman okulu başarıya taşıyan sadece öğretmenin kişisel donanımı değildir. Bunun yanında okuluna karşı olan bağlılığı da büyük önem taşımaktadır (Balay, 2014).

Nitelikli çalışanların yaptığı işlerden ve çalıştığı örgütten memnun kalmalarını sağlamak örgüt yöneticilerinin esas görevleri arasında yer almaktadır. Yöneticiler bu görevlerini yerine getirdikleri takdirde çalışanların işlerine karşı ve örgütüne karşı bağlılığı artmaktadır. Çalışanların örgütte kalmaya devam etmek istemesi, örgütün hedeflerini benimsemesi örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır (Çöl ve Ardıç, 2008).

Eğitim kurumları insanları toplumsal hayata hazırlayan onların toplum içinde nasıl davranacağını, nasıl hareket etmesi gerektiği hakkında bireyleri eğiten kurumlardır. Toplumda kendine iyi bir yer edinmek, saygı duyulan bir birey olmak için bazı davranışlar göstermek gerekir. Bu davranışlar sadece evde ve ailede kazanılmaz. Dolayısıyla bu noktada okullar büyük öneme sahiptir. Kaliteli okullarda çalışanların ve yöneticilerin her açıdan yeterli olmaları gerekir. Yeterli olmaktan kasıt sadece okulun fiziksel donanımının tam olması değil, çalışanların okullarına bağlayıcı faktörlerin ortaya çıkarılması ve onların beklentilerinin de karşılanması gerekir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık, örgütler için beş sebepten dolayı önemli bir olgu haline gelmiştir (Bayram, 2005).

Bunlar;

- Birincisi işten ayrılma, devam etme isteğinin olmaması ve başka bir iş bakma aktiviteleri ile
- İkincisi işine karşı tatmini, işine karşı tutumu, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar ile
- Üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işine ve rolüne ilişkin özellikler ile
- Dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleri ile
- Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında birçok araştırmacı çalışma yapmıştır. Ancak örgütsel bağlılık hakkında ortak bir tanımlama yapılmamıştır. Sebebi ise örgütsel bağlılık bütün disiplinlere konu olabilecek bir kavramdır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı tanımlarken alan çalışmalarına göre tanımlamaktadır. Bu yüzden literatüre baktığımızda örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanımlama olduğunu görebiliriz. Bağlılık tanımlamaları çok olmasına karşın tanımlamaların birçoğu davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşımda incelenmektedir. Çalışmalar incelendiğinde örgütsel davranışçuların tutumsal bağlılık, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerine çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Çalışanların ise tutumsal ya da davranışsal bir neden geliştirerek örgütte kalmayı devam ettirmek istedikleri görülmektedir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırmacı değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılık konusu; tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç farklı grupta incelenmiştir. Tutumsal bağlılığa ilişkin çalışma yapan araştırmacılardan; Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Etzioni (1961) ve Allen ve Meyer (1990) yaklaşımları, davranışsal bağlılığa ilişkin çalışma yapan araştırmacılardan ise Becker (1960) ve Salancik (1977) yaklaşımları örnek verilebilir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

(Varoğlu, 1993) araştırmasında bağlılığın bireyler açısından, çalışma grubu açısından ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu başlıkta örgütsel bağlılık düzeyleri düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç grupta özetlenmiştir (Bayram, 2005).

Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta birey örgüte karşı az bağlılık duymaktadır. Böyle bir durumda bireyin yaratıcılığında ve gelişiminde artış gözlemlenebilir. Birey az bağlılık duyduğu için farklı iş kollarında araştırma yapacağından insan kaynaklarını daha etkili kullanmaya yol açacaktır. Birey daha iyi bir iş bulduğu takdirde bağlılığı düşük olduğu için ayrılmayı düşünmektedir (Balay, 2000).

İlmlı örgütsel bağlılık

Orta düzeyde bağlılıkta, çalışanın örgütteki deneyimi fazladır, ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu yüzden örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler. Çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan çalışan karar verme süreçlerinde zorlanabilmektedir. Bu durum da kararsızlığa ve işte aksamalara yol açabilmektedir (Somuncu, 2008).

Yüksek örgütsel bağlılık

Bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan bireyler bir yere aidiyet, kendini güvende hissetme, hedeflerinin olması, kendini olumlu algılamak gibi duygular hissedebilir. Yüksek düzeyde bağlı bireyler kariyerlerinde dikey ve yatay hareket fırsatlarını azaltabilirler. İyi bir kariyer yapma olanağını kaçırabilirler. Yüksek düzeyde bağlı bireyler aile ilişkilerinde ve sosyal yaşamlarında stres ve gerilime yol açabilir. Kişi

bütün zamanını ve enerjisini işine harcıyor ise sosyal ilişkiler geliştiremeyebilir. Yüksek düzeyde bağlı bireyler devamsızlık gösterme ve terk etmeye daha az eğilimlidir. İş başında fazladan çaba harcama istekleri örgütün verimliliğini artırır (Varoğlu, 1993).

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ile verilerin analizine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin gösterdikleri dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi; öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur;

1: Dağıtımçı liderlik (müdür) davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

2: Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

3: Liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tekil ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel yöntem bağlamında anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları dağıtımçı liderlik davranışları ve örgütsel bağlılıkları ölçülmüştür.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Muğla ilinin Seydikemer ilçesinde görev yapan devlete ait ilköğretim kurumlarındaki kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda örneklemini oluşturmaktadır. Muğla'nın Seydikemer ilçesinde yer alan devlete ait ilköğretim kurumlarında 43 müdür, 30 müdür yardımcısı 473 kadrolu öğretmen bulunmaktadır. Uygulama sonucunda 271 öğretmene ulaşılmıştır. Toplamda ilköğretim kademesinde kadrolu çalışan 473 öğretmen bulunan Seydikemer ilçesinde 271 öğretmene ulaşarak evrenin %57.29'una ulaşılmıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada *Dağıtımçı Liderlik Envanteri* ve *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* kullanılmıştır. Hulpia ve diğerlerinin (2009) geliştirdikleri *Dağıtımçı Liderlik Envanterini* Özdemir (2012) Türkçeye uyarlama çalışması yapmıştır. Türkçe'ye uyarlanan ölçek araştırmacının izni ile anket formuna dahil edilmiştir. Dağıtımçı Liderlik Envanteri iki ölçekten oluşmaktadır. Birinci ölçek müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısının 13 maddelik dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. İkinci ölçek ise 10 maddelik liderlik ekibinin uyumunu ölçmektedir. Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nde ifadeler 5'li Likert tipi ölçek aracılığı ile ölçülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Porter vd. (1974)'nin geliştirdiği *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* yazarların izni ile uygulanmıştır. Bu ölçek Serin (2011) tarafından Türkçeye tercüme edilmiş hali ile kullanılmıştır. Dil uzmanları ve alan uzmanları tarafından kontrol edilen ölçek bu araştırmada kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Soru formunda araştırmaya katılanların demografik ve mesleki bilgilerini belirlemek için cinsiyeti, yaş aralığı, eğitim durumu, meslekteki kıdem durumu, şu anda çalıştığı kurumdaki kıdemi ve görev durumlarına ilişkin sorular yer almaktadır.

4.5. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler SPSS programına kaydedilip analiz edilmiştir. Liderlik fonksiyonları alt ölçeği (müdür ve müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Liderlik ekibi uyumu alt ölçeği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

İlişki düzeyi 0- 1 arasında ölçülmektedir. 0-0,29 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin zayıf veya düşük; 0,30-0,64 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin orta, 0,65-0,84 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasındaki korelasyon katsayısı ilişkinin çok kuvvetli/çok yüksek olduğunu göstermektedir (Ural ve Kılıç, 2006).

5.1.1. Dağıtımçı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Dağıtımçı Liderlik Envanteri iki alt ölçekten oluşmaktadır. Birinci ölçek müdür ve müdür yardımcısının 13 maddelik dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmektedir. İkinci ölçek ise liderlik ekibinin uyumunu ölçmektedir. Korelasyon analizinde bu iki alt ölçek ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Dağıtımçı Liderlik (Müdür) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çizelge 1: Dağıtımçı Liderlik (Müdür) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür)	2. Örgütsel Bağlılık
1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür)	1.00	.73**
2. Örgütsel Bağlılık	.73**	1.00

** p < .01

Alt Amaç 1: Dağıtımçı liderlik (müdür) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki var olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki (r=.73) bulunmuştur.

Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çizelge 2: Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı) ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı)	2. Örgütsel Bağlılık
1. Dağıtımçı Liderlik (Müdür Yardımcısı)	1.00	.68**
2. Örgütsel Bağlılık	.68**	1.00

** p < .01

Alt Amaç 2: Dağıtımçı liderlik (müdür yardımcısı) ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki (r= .68) bulunmuştur.

Liderlik Ekibi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Çizelge 3: Liderlik Ekibi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	1. Liderlik Ekibi Uyumu	2. Örgütsel Bağlılık
1. Liderlik Ekibi	1.00	.77**
2. Örgütsel Bağlılık	.77**	1.00

** p < .01

Alt Amaç 3: Liderlik ekibi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki var olduğu .01 anlamlılık düzeyinde görülmektedir. Değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki (r=.77) bulunmuştur.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonucu destekleyen Bakır (2013) araştırmasında resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin dağıtımçı liderliğin geneline yönelik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu sonucu destekleyen bir diğer araştırma Uslu ve Beycioğlu (2013)'nin çalışmasıdır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki olduğunu bulmuştur.

Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri dağıtımçı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki belirlenmiştir. Yöneticiler öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak istiyorsa okulu yönetme anlayışını terk edip sorumluluklarını dağıtan, çalışanlarına rehber olan bir anlayışı benimsemelidir. Okullarımızın geliştirilmesi için yöneticiler, insan kaynağına gereken önemi vermeli, alınan kararlara öğretmenleri katmalı, demokratik olmalıdır. Eğitim öğretim mutfağındaki bütün paydaşlar okulun yeteneğini ve becerisini arttırmak için işbirliği yapıp sorumluluklarını yerine getirmelidir. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik konusunda bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri, öğretmenlerin okula bağlılıklarının artırılması açısından önemli görülmektedir.

Yöneticiler sorumluluklarını dağıtmakta istekli olmalı, öğretmenlerin görüş ve önerilerini almalı, onları kararlara katmalı, öğretmenleri liderlik yapmaları için cesaretlendirmelidir. Okul yöneticilerinin bu becerilere sahip olmaları beklenilmektedir.

Yöneticiler dağıtımçı liderliğin öğrenilmesini sağlayacak hizmet içi eğitim ya da imkânları varsa lisansüstü eğitim alabilir. Paydaşların sosyal etkinliklerle (doğum günü, müsamere, halı saha maçı) birbirlerini daha iyi tanımları sağlanabilir. Sorumluluğun paydaşlarda olduğu ve işbirliğinin yapıldığı geziler düzenlenebilir. Kermes çalışmalarında öğretmenlerin yanında öğrencilerin katılımı ile yürütülebilir. Okulda bir dergi çıkarılarak takım çalışmasının düzeyi artırılabilir. Okul ve aileler arasında okul olanaklarını arttırmak ve geliştirmek için ziyaretler yapılabilir ve hatırı sayılır kurumlardan yardım istenilebilir. Belirli günler ve haftaların anılmasında ve kutlanılmasında görevler sınıflara dağıtılarak iş bölümü yapılabilir. Öğretmenlere sorumluluklarını yerine getirebilecekleri gerekli yetki donanımı sağlanabilir. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı sağlanarak komisyonlarda görev almaları sağlanabilir. Öğretmenlerin mesleklerinde gelişimlerini arttırmak amacıyla hizmet içi eğitim kurslarına yönlendirilebilir. Öğretmenlerin dikkate alındığını hissettiren davranışlar sergilenebilir. Öğretmenlere değer

verildiğine ilişkin teşekkür belgesi vermek gibi uygulamalar yaygınlaştırılabilir. Okulda dağıtımçı liderlik anlayışının hakim olduğu bir okul kültürü oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- AĞIROĞLU BAKIR, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- ALLEN, N. J. ve Mayer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63 (1), 18-38.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALAY, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Pegem Akademi Ankara (2. Baskı).
- BALOĞLU, N. (2011a). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, (3), 127-148.
- BALOĞLU, N. (2011b). Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 12, (4), 163-181.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, Ekim-Aralık.
- BECKER, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- ÇÖL, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (2).
- ÇÖL, G. ve Ardic, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22, (2), 157-174.
- ELMORE, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- ETZİONİ, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Fress Press.
- GİBB, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Vol. 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- GRONN, P. (2000). Distributed Properties: A New Architechure For Leadership, *Educational Management & Administration*, 28, (3), 317-338.
- GRONN, P. (2002a). Distributed Leadership As A Unit Of Analysis, *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- GRONN, P. (2002b). Distributed Leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore Louis, G. Furman Brown, P. Gronn, W. Mulford and K. Riley (eds). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht: Kluwer.
- HULPIA, H., Devos, G. ve Rosseel, Y. (2009). Development And Validation Of Scores On The Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69, (6), 1013-1034.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, (4), 499-517.
- O'REILLY, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 492- 499.
- ÖZDEMİR, M. (2012). Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, (4), 575-598.
- ÖZER, N. ve Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12, (1), 77-86.
- PORTER, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), 603-609.
- RANDALL, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (1), 460-471.
- SALANCIK, G.R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions in Organizational Behavior*. STAW, B.M and Salancik, G.R. (Ed.). Chicago: St. Clair.
- SERİN, M.K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Konya ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- SOMUNCU, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- SPİLLANE, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, (2), 143-150.
- SPİLLANE, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SPİLLANE, J. P., Diamond, J.B. ve Jita, L. (2003). Leading Instruction: The Distribution of Leadership For Instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35, (5), 533-543.
- SPİLLANE, J. P., Diamond, J. B., Sherer, J. S. ve Coldren, A. F. (2005). Distributing leadership. In M. J. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow*. (37-49) Berkshire: Open University Press.
- SPİLLANE, J., Halverson, R., ve Diamond, J. (2001). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Institute for Policy Research Working Article*, Northwestern University.
- URAL, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, Ankara. (2. Baskı).
- USLU, B. ve Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, (2), 323-345.
- VAROĞLU, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşların karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.