

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLİŞKİSİ

Doç. Dr. Ali Rıza Terzi
BAÜN, Necatibey Eğitim Fakültesi
terzioglu53@hotmail.com

Arş. Gör. Hande Çelik
BAÜN, Necatibey Eğitim Fakültesi
handeaydinli@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, lise ve ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir ve nicel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubu 276 kişilik bir öğretmen grubundan oluşmaktadır. Araştırma verileri, Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Liderlik Davranışları Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen tamamı 36 sorudan oluşan ve Eisenberger ve diğerleri (1997) ve Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından kullanılmış olan 8 soruluk kısa formunun Akalın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan "Liderlik Davranışları Ölçeği" ise Terzi (2012) tarafından geliştirilmiştir. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin daha çok demokratik liderlik stiline sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin liderlik stillerinden demokratik liderlik ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, demokratik liderlik stilinin algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik stilleri, algılanan örgütsel destek, demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik.

RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS

Abstract

The aim of this research is to analyze the relationship between perceived organizational support and leadership styles of school principals according to high school and primary school teachers' perceptions. Data were collected through Perceived Organizational Support Scale (POSS) Leadership Behavior Questionnaire (LBQ). POSS was developed by Eisenberger et al (1986) and composed of 36 questions, the short form of this scale includes 8 questions and used by Eisenberger et al (1997) and Rhoades, Eisenberger and Armeli (2001). This short version of the scale adapted to Turkish language by Akalın (2006) was used. LBQ used in the study was developed by Terzi (2012). According to study findings, it was found that the school principals have democratic leadership behaviors. Also, it was found that perceived organizational support and democratic leadership are in a positive and significant relationship. Results demonstrate that democratic leadership is a strong predictor of perceived organizational support.

Keywords: Leadership styles, perceived organizational support, democratic leadership, autocratic leadership, laissez-faire leadership.

GİRİŞ

Liderlik stillerinin örgüt ve işgören üzerinde etkileri ve örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri örgüt ve yönetim alanyazının önemli araştırma konularındandır. Liderliğin ne olduğu üzerinde tartışmalar sürerken üzerinde en çok anlaşılan konu; liderliğin örgüt üyeleri üzerinde algılanan bir etki olduğu şeklindedir. (Bohn ve Grafton,

2002; Yukl, 1989). Pfeffer (2002) bir işte rekabet avantajını sürdürmek için liderliğin en önemli faktör olduğunu ifade etmektedir. Liderlik biçimleri ile ilgili olarak liderin, ortam ve koşullar gereği bazen iş, bazen işgören öncelikli, bazen demokratik bazen de otokratik davranış sergileyebileceği ileri sürülmektedir. (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Bu tür bir bakış açısı liderlik stillerinde durumsallığın hesaba katılması gerektiği ve lider davranışının duruma bağlı bir seyir izleyeceği anlamına gelmektedir.

Yakın geçmişte yapılan liderlik konusundaki araştırmalar incelendiğinde liderlik stilleri ve çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenler üzerinde (örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel destek, denetim odağı vb.) araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir (Akbaba Altun, 2003; Buluç, 2009; Howell ve Avolio, 1993; Karadağ, Başaran ve Korkmaz 2009; Yukl; 1989).

Liderlik stilleri ile ilişkisi araştırılan değişkenlerin biri de algılanan örgütsel destektir (Ahmad ve Yekda, 2010; Hussami, 2008). Örgütlerin, çalışanların örgüt için yaptıkları katkılara değer vermesi ve onların refahlarını önemsemesiyle işgörenlerin bu durumun farkına vararak geliştirdikleri inançlar örgütsel destek olarak tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının arkalarında örgütün varlığını hissetmeleri durumudur (Akalin, 2006; Eisenberger ve Huntington, 1986; Eğriboyun,2013; Özdevecioğlu; 2003).

Gerek liderlik stilleri gerekse örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalar eğitim örgütlerinde de ilgili değişkenlerin araştırılabilirliğini ortaya koymaktadır. Liderlik stilleri ile örgütsel destek ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, eğitim örgütlerindeki yöneticilerin benimsediği liderlik stillerinin işgörenler tarafından algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisinin belirlenmesi araştırmanın teorik önemini oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulguların okul yöneticileri açısından örgütsel etkililiği artırmada kullanılabilirliği de araştırmanın uygulamaya dönük önemi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Destek

Bir örgütteki işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılara değer verilmesine ve işgörenlerin refahlarının örgüt tarafından önemsenmesine dair oluşturdukları genel inançlar algılanan örgütsel destek kavramının temelini oluşturmaktadır (Eisenberger ve Huntington, 1986; Natunann, Bies ve Martin, 1995). Örgütsel destek teorisine göre, işgörensosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve örgüt için verdikleri artan çabanın ödüllendirileceğine dair örgütten karşılık görmeleri sonucunda örgütsel destek algısı geliştirmektedirler (Eisenberger ve Shanock, 2006; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel desteğin oluşması birçok değişkenin bir araya gelmesini gerektirir. Bu unsurların bazıları Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yöneticilerin işgörenleri desteklemesi, çeşitli ödüller, çalışma şartları, adalet, örgüt içindeki iletişim, işgörenlerin eğitimi olarak sıralanmıştır.

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin okullarına ilişkin tutumlarının okulların başarı, kalite ve verimi üzerinde etkisi bulunmaktadır (Yıldız, 2013). Okullarda öğretmenlere elverişli çalışma ortamları sunulması ve okul yöneticilerinin öğretmenleri önemsediklerini hissettirmeleri öğretmenlerde okullarına karşı olumlu tutum ve örgütsel destek algısı oluşturabilir (Sezgin Nartgün ve Kalay, 2014).Destekleyici bir örgüt, işgörenlerinin fikirlerini, eleştiri ve önerilerini dinlemekte, onlara iş güvencesi sağlayarak iş kaygısını ortadan kaldırmakta, örgüt içi iletişimi yüksek düzeyde ve pozitif yönde tutmakta ve astların üstlerle olumlu ilişkiler geliştirmelerini hedeflemektedir (Eisenberger ve Huntington, 1986; Özdevecioğlu, 2003; Ulukapı ve Bedük, 2014).

Alanyazında örgütsel desteği etkileyen ve örgütsel destekten etkilenen değişkenleri inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, çalışan bağlılığı ve üretkenlik ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Biswas ve Bhatnagar, 2013; Gutierrez, Candela ve Carver, 2012; Kaplan ve Öğüt, 2012; Muneer ve diğerleri, 2014; Uchenna ve Tolulope, 2013; Wu ve Liu, 2014).Ayrıca algılanan örgütsel desteğin kolektif duygusal bağlılığı dolaylı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. (Akremi ve diğerleri, 2014). Eğitim örgütlerinde ise algılanan örgütsel desteğin artmasıyla öğretmenlerin okula yönelik bağlılıklarının da arttığı belirlenmiştir (Rahaman, 2012).

Liderlik Stilleri

Liderlikle ilgili çok sayıda tanım yapılmasına rağmen üzerinde uzlaşılmış bir tanımlama bulunmamaktadır. Liderlerin örgüt içindeki rollerinin değişmesiyle liderlikten beklentiler de değişmiş ve liderlik tanımları farklılaşmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Buluç, 2009; Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Yukl (1989), liderin diğer insanlardan ayrılan bazı yetenek ve özelliklere sahip olan kişi olduğunu ifade etmektedir. Hedlund ve diğerleri (2003) ise liderliği bir performans alanı olarak görmekte ve örgütteki kişiler arası ve örgüte dair problemlere çözüm getirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Liderliğe bakış açısının değişmesiyle eğitim örgütlerinde de okul müdürlerinin artık yalnızca yönetici değil aynı zamanda örgütün lideri olması gerektiği düşünülmektedir (Recepoğlu ve Kılınc, 2014).

Alanyazında liderlik stilleri ile ilgili farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Bu sınıflamalardan biri; otokratik ve demokratik, ilgisiz liderlik sınıflamasıdır. (Taşdemir, 2009; Terzi ve Kurt 2005). Otokratik liderler kararları bağımsız şekilde ve tek başlarına alırlar. Otokratik liderlik, örgütte bütün gücün kendisinde toplandığı ve karar alma aşamasında tek başına hareket eden, izleyenlerini yasal yaptırımlarla ve zorlayarak motive eden liderlik stildir (Hersey ve Blanchard, 1982; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Bakan ve Büyükbeşe (2010) yaptıkları araştırma sonucunda Türkiye’de kamu ve özel eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otokratik liderlik tarzını benimsediği sonucuna ulaşmıştır. Demokratik veya katılımcı lider, yönetme işini yasalara dayalı olarak akılcı bir şekilde yapmaktadır ve kararlarına astlarını da katmaktadır (Güney, 2012; Topaloğlu ve Dalgın, 2013). İlgisiz liderlik kavramı ise, karar alma sürecinin sorumluluğunu büyük ölçüde işgörenlere devreden ve işgörenleri kendi başlarına bırakarak güdülenmelerini sağlamaya çalışan liderleri ifade eder (Jones ve Rude, 2008). İlgisiz liderlikte yetki tamamen grubun üyelerine devredilir. Lider karar alma aşamasında pasif haldedir ve yalnızca kaynaklık eder ve kararları örgüt üyelerinin almasını sağlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009; Newstorm ve Davis, 1993).

Son yıllarda dünyada ve buna bağlı olarak örgütlerde yaşanan hızlı değişim süreçleri liderliğin de seyrini değiştirmiş ve içinde bulunulan ortamın koşullarının etkisiyle günümüzde yukarıda sıralanan üç liderlik stilinden başka liderlik paradigmalarından da söz edilmeye başlanmıştır. Örgütlerin tipleri farklı liderlik biçimlerini ortaya çıkarır. Bunlardan öne çıkarılır; kültürel, karizmatik, otantik, vizyoner, sürdürümcü ve dönüşümcü liderliktir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelik ve Sünbül, 2008; Sayılı ve Baytok, 2014).

Kültürel liderlik, örgütsel kültürün bir lider tarafından yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Lider, bu süreçte örgüt kültürünün işgörenlerin ortak amaçlarına, düşüncelerine, inançlarına uygun olarak harekete geçirmektedir (Beyer ve Browning, 1999; Karaköse, 2008). Otantik liderliğin tanımlanabilmesi için otantik kavramının açıklanması gerekir. Otantiklik bireyin kendisine karşı farkındalığı ve kendini kabulü, kişinin kendisine karşı dürüst olabilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Gardner ve diğerleri, 2005). Otantik lider, örgütte karşılaştığı sorunlara pratik şekilde çözüm getirebilen, kendi düşünce ve davranışlarının farkında olarak diğer bireyler tarafından ne şekilde algılandığını bilen, örgütü ve üyelerini tanıyan, özgüvenli, pozitif ve ahlaklı bir birey olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve diğerleri, 2004; Kesken ve Ayyıldız, 2008). Karizmatik liderlerin grup üyeleri tarafından insanüstü bazı özellikleri bulunduğu inanılır. Bu tip liderler grup üyelerini peşlerinden sürükler. Kriz ortamlarında ortaya çıkan bu tip liderlerin takipçileriyle aralarında amaç, beklenti ve inanç paylaşımı vardır. Takipçilerini etkilemek için ikna, motive ve hayranlık uyandırma gücünü kullanır (Çelik ve Sünbül, 2008; Taşdemir, 2009). Liderlikte yeni paradigmalardan biri de vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, tek yönlü bir yönetim sürecine karşı dinamik ve etkileşimli bir olgudur. Vizyoner liderler, yeni bir bakış açısına ve vizyona sahiptirler, izleyenlerini topluca eyleme geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneği taşırlar. (Hamedoğlu, 2001; Westley ve Mintzberg, 1989). Sürdürümcü liderlik, Leitwood ve Jantzi’ye (1997) göre işgörenlerin verdiği hizmet ile karşılığında aldıkları ödülün lider kontrolünde değişimi esasına dayanmaktadır. Lider, işgörenler ile sadece iş ilişkisi kurmakta ve kendisine itaat beklemektedir. 19. yüzyılın son çeyreğinde Burns tarafından bahsedilen ve daha sonra yönetim bilimi araştırmacıları tarafından geliştirilmeye devam edilmiş olan dönüşümcü liderliğe göre lider ve işgörenler arasında ahlak ve motivasyon aktarımı olmaktadır. Lider, işgörenleri uzlaşma yolu ile etkilemektedir. Bu liderlik stili değişen dünya şartlarının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır (Hartog ve diğerleri, 1997; Kuhnert ve Lewis, 1987) Dönüşümcü liderin özelliklerine bakıldığında liderin davranışları ve ona atfedilen özelliklerin bileşiminden oluşan karizma, işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutmaya yönelik ilham verme yeteneği, işgörenlerin de problem çözümünde rol almalarını sağlayan

entelektüel uyarım ve işgörenlerin gelişimine katkı sağlayan bireysel ilgi özelliklerini taşıdığı görülmektedir (Bass ve Avolio, 1993).

Örgütsel destek ve liderlik stilleriyle ilgili ayrı ayrı araştırmalara alanyazında rastlanırken, bu araştırmanın konusu olan liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisine yurtiçi ve yurtdışı araştırmalarda rastlanılmamıştır. Bu araştırmada otokratik, demokratik ve ilgisiz liderliğin algılanan örgütsel destek ile ilişkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1-Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri nedir?

2-Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel destek düzeyleri nedir?

3-Öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri arasında,

a)çalıştıkları okullara göre,

b)kıdemlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

4-Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri arasında,

a)çalıştıkları okullara göre,

b)kıdemlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

5-Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stilleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6-Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stilleri algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2004).

Çalışma Grubu

Araştırmada ulaşılabilir evren eksenli bir yaklaşım benimsenmiş, internet ortamında Türkiye'nin yedi bölgesindeki resmi ilkokul ve liselerde öğretmenlik yapan Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi çıkışlı öğretmenler vasıtasıyla toplam 316 öğretmenden oluşan bir çalışma grubuna ulaşılmıştır. Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmaya katılan 316 öğretmenden elde edilen verilerin 40'ı araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını eksik doldurduğundan elenmiş, araştırma kalan 276 öğretmen üzerinden elde edilen verilerle yürütülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerden %54'ü kadın %46'sı erkektir. Araştırma grubundaki öğretmenlerin %49'u lise, %51'i ise ilkokul öğretmenidir. Bu öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, %58'i 1-10 yıl; %42'si ise 11 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada "Liderlik Davranışları Ölçeği" ve "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" kullanılmıştır. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin; Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen tamamı 36 sorudan oluşan ve Eisenberger ve diğerleri (1997) ve Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından kullanılmış olan 8 soruluk kısa formunun Akalın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. "Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır" ve "Çalıştığım kurum fırsat bulursa beni istismar eder" şeklinde sorular ölçekte yer alan sorulara örnektir ve bu örnek sorular ters kodlanan sorulardır. Ölçeğin Akalın (2006) tarafından yapılan uyarlamasında güvenirlik katsayısı $\alpha=.87$ 'dir.

Bu araştırmada "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği"ne güvenirlik analizi olarak yeniden Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. İlk önce ölçeğin KMO değerine bakılmıştır. KMO değeri .85 Barlett değeri .00 olarak belirlenmiştir. Bu değerler eşliğinde faktörlerin yorumlanabilir olduğu kanaatine varılmıştır. Ölçeğin orijinalinde ve Türkçe uyarlamasında olduğu gibi tek boyutlu yapısını koruduğu görülmüştür. Ölçekte yer alan 8 maddenin madde yükleri .44 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %54'tür. Ölçeğe güvenirlik analizi olarak Cronbach alpha yapılmış değeri $\alpha=.86$ bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları .45 ile .73 arasında değişmektedir.

Araştırmada kullanılan liderlik davranışları ölçeği; Terzi (2012) tarafından; Terzi ve Kurt (2005)'ün araştırmasında kullandıkları "Yönetici Davranışları Anketi"nin yeniden uyarlanması ile geliştirilmiştir. Terzi ve Kurt (2005)'ün geliştirdikleri "Yönetici Davranışları Anketi"nde yer alan 29 sorunun 5 maddesinin amaca hizmet etmediği kanaatine varıldığından bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bazı maddelerin daha iyi ifade edilmesi amacıyla değiştirilerek elde edilen 24 soruluk ölçeğe önce AFA uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri .92, Barlett değeri ise .00 bulunmuştur. Ölçeğin orijinalinde olduğu gibi üç faktörlü yapısını koruduğu görülmüş olup bu üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise %61'dir. Yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik analizinde ölçeğin 1. faktörünün Alpha katsayısı $\alpha=90$, ikinci faktörünün alpha katsayısı $\alpha=87$, üçüncü faktörünün alpha değeri $\alpha=90$ olup ölçeğin toplam alpha katsayısı $\alpha=71$ bulunmuştur. Birinci faktör demokratik, ikinci faktör ilgisiz, üçüncü faktör ise otokratik liderlik davranışları şeklinde isimlendirilmiştir. Liderlik davranışları ölçeği 5'li likert tipi bir ölçektir.

"Liderlik Davranışları Ölçeği" yeni bir ölçek olduğu için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de yapılmıştır. Yapılan DFA'da elde edilen uyumluluk değerleri şu şekildedir: RMSEA=0.072, GFI=0.80, AGFI=0.76, CFI=0.97, NNFI=0.94, $\chi^2=449.06$, $\chi^2/df=1.80$ 'dir. Görüldüğü üzere DFA değerleri kabul edilebilir değerler olup, birinci düzey DFA sonuçlarına göre, kuramsal olarak öne sürülen Liderlik Davranışları Ölçeği'ndeki maddelerin üç faktörü (demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik) temsil ettiği doğrulanmıştır.

BULGULAR

Birinci ve İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin liderlik stilleri ve algıladıkları örgütsel destek ile ilgili bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek Puan Ortalamaları

Değişkenler	\bar{X}	SS
1. Liderlik stilleri		
a. demokratik	3.44	.97
b. otokratik	2.49	.96
c. ilgisiz	2.19	.93
2. Algılanan örgütsel destek	3.66	.81

Araştırmaya katılan ilkök ve lise öğretmenlerinin (N=276) çalıştıkları okullardaki yöneticilerin liderlik davranışları ortalamalarının demokratik liderlik için ($\bar{x}=3.44$; $ss=.97$) ile "çoğunlukla" seçeneğinde toplandığı Tablo-1' de görülmektedir. Bunu sırasıyla otokratik liderlik ($\bar{x}=2.49$; $ss=.96$) ve ilgisiz liderlik ($\bar{x}=2.19$; $ss=.93$) izlemektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri "nadiren" otokratik ve ilgisiz liderlik stili göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ile ilgili verilere bakıldığında ilkök ve lise öğretmenlerinin ortalamalarının ($\bar{x}=3.66$; $ss=.81$) ile "çoğunlukla" seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Üçüncü ve Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul düzeylerine göre çalıştıkları okullardaki yöneticilerin liderlik stilleri ve örgütsel destek algıları arasında fark olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Okul Düzeylerine Göre Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek Farklılığı İçin t-Testi

Liderlik stilleri	Okul türü	N	\bar{X}	SS	t	p
Demokratik	Lise	134	3.35	1.02	1.47	.14
	İlkokul	142	3.52	.91		
Otokratik	Lise	134	2.60	1.00	1.85	.06
	İlkokul	142	2.39	.91		
İlgisiz	Lise	134	2.34	.91	2.54	.01**
	İlkokul	142	2.05	.93		
Algılanan Örgütsel Destek	Lise	134	3.64	.83	.41	.67
	İlkokul	142	3.68	.80		

** p< .01

Tablo 2’de öğretmen görüşleri arasında ilgisiz liderlik stilinde, $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Tablo 2’ye göre lise öğretmenleri ($\bar{x}=2.34$; $ss=.91$) ilkökul öğretmenlerine göre ($\bar{x}=2.05$; $ss=.93$) çalıştıkları okullardaki yöneticileri ilgisiz liderlik stilini daha çok gösterir bulmaktadır. Öğretmenlerin kıdemlerine göre liderlik stilleri ve örgütsel destekle ilgili bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Kıdeme göre Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek Farklılığı için t-Testi

Liderlik Stilleri	Kıdem	N	\bar{X}	SS	t	p
Demokratik	1-10 yıl	160	3.50	.86	1.13	.25
	11 +	116	3.36	1.10		
Otokratik	1-10 yıl	160	2.42	.92	1.51	.13
	11+	116	2.59	1.00		
İlgisiz	1-10 yıl	160	2.07	.88	2.57	.01**
	11 +	116	2.36	.89		
Algılanan Örgütsel Destek	1-10 yıl	160	3.68	.83	.42	.67
	11+	116	3.64	.79		

** $p < .01$

Tablo 3’te görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerinde kıdemlerine göre yöneticilerin demokratik ve otokratik liderlik stillerinde anlamlı bir fark yoktur. ($p = .25$, $p = .13$) İlgisiz liderlik stilinde ise $p < .01$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre 11 yıl ve üzerinde kıdem sahibi olan öğretmenlerin ($\bar{x}=2.36$; $ss=.89$) 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre ($\bar{x}=2.07$; $ss=.88$) okul yöneticilerinin daha fazla ilgisiz liderlik stiline sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Algılanan örgütsel destekle ilgili olarak kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Algılanan örgütsel destek ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular Tablo-4’te verilmiştir.

Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek ve Liderlik Stilleri Korelasyonları

Boyutlar	Demokratik	Otokratik	İlgisiz
Destek	.770**	-.670**	-.678**

N=276

Okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan korelasyon analizi sonucunda otokratik liderlik stili ile örgütsel destek düzeyi arasında ($r = -.670$), negatif yüksek; ilgisiz liderlik stili ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında yine negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = -.678$) bulunmuştur. Demokratik liderlik stili ile algılanan destek düzeyi arasında ise pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .770$).

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Örgütsel desteğin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi ile ilgili bulgular Tablo-5’de verilmiştir.

Öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi üzerinde etkisi olduğu düşünülen demokratik, otokratik ve ilgisiz liderlik stili davranışları değişkenlerinin, algılanan örgütsel destek düzeyini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, demokratik, otokratik ve ilgisiz liderlik stilleri değişkenlerinin birlikte algılanan örgütsel destek ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ($R = 0,800$, $R^2 = 0.640$) görülmektedir. Bu değişkenler beraber algılanan örgütsel destek düzeyinin %64’ünü açıklamaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Desteğin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata B	β	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,839	,261	-	10,897	.000	-	-
Demokratik	0,445	0,046	0,527	9,660	.000	.770	0.505
Otokratik	-0.136	0,051	-0,159	-2,657	.008	-.670	-0.159
İlgisiz	-0.166	0.053	-0,189	-3,162	.002	-.678	-0.188
R= 0.800	$R^2= 0.640$						
F= 161,504	$p= 0.000$						

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin algılanan örgütsel destek üzerindeki önem sırası demokratik liderlik davranışları ($\beta = 0,527$), ilgisiz liderlik davranışları ($\beta = -0,189$) ve otokratik liderlik davranışları ($\beta = -0,159$)dır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında 3 liderlik stiline de ($p < .05$) algılanan örgütsel destek düzeyi üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerle algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilere bakıldığında, demokratik liderlik stili ile ($r = 0,770$), (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde $r = 0,505$), otokratik liderlik stili ile ($r = -0,670$), (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde $r = -0,159$) ve ilgisiz liderlik stili ile ($-0,678$), (diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde $r = -0,188$) düzeyinde korelasyon bulunduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteği yordayan regresyon denklemi:
Algılanan Örgütsel Destek Puanı= 2,839 + (0,445 x demokratik liderlik davranışı puanı) -(0,166 x ilgisiz liderlik davranışı puanı) - (0,136 x otokratik liderlik davranışı puanı) şeklindedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İlkokul ve lise öğretmenlerinin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, araştırmaya katılan ilkokul ve lise öğretmenleri çalıştıkları okullarda okul yöneticilerini “çoğunlukla” demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler olarak tanımlamışlardır. Okulların etki boyutu yetki boyutundan daha geniş (Bursalıoğlu, 2013) olması gerektiği düşünüldüğünde ortaya çıkan bu sonuç ümit vericidir. Alanyazında bu sonuca paralel olarak Terzi ve Kurt’un (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerini “çoğunlukla” demokratik olarak nitelendirildiği saptanmıştır. Ayrıca Bozdoğan ve Sağnak (2011) da ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği belirlenmiştir. Yine öğretmenler çalıştıkları okullarda okul yönetiminin kendilerini “çoğunlukla” destekledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Eğriboyan (2013) da ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algılarını incelediği araştırmasında öğretmenlerin çalıştıkları okul tarafından kendilerine örgütsel destek sağlandığına “genellikle katıldıkları” sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada öğretmenlerin çalışma yılları ve algıladıkları liderlik stilleri demokratik ve otokratik liderlik stili için anlamlı bir farklılık göstermezken, ilgisiz liderlik stili ve kıdem arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. 11 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler, 1-10 yıl arası deneyimi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha çok ilgisiz liderlik stiline dönük davranışlar gösterdiğini düşünmektedirler. Alanyazında bu sonuç ile farklılık gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin araştırıldığı çalışmada Memişoğlu (2006) liderlik stillerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farka neden olmadığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Tura (2012) araştırmasında serbestlik tanıyan liderlik stili ve öğretmenlerin kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlemiştir.

Araştırmada öğretmenlerin çalışmakta oldukları okul düzeyleri ve liderlik davranışları arasında yine ilgisiz liderlik stili ve okul düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Demokratik ve otokratik liderlik stillerinde okul düzeylerine göre anlamlı farklılık yoktur. Ancak okul düzeyi ve ilgisiz liderlik ilişkisine bakıldığında, lisede çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre daha çok ilgisiz liderlik davranışı sergilediklerini düşünmektedir. Bu sonucun lisede çalışmakta olan öğretmenlerin müdürlerinden daha fazla beklenti içinde olmalarının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan algılanan örgütsel destek ve demografik değişkenlerin ilişkisi incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin kıdem ve okul düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği

bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel destek algısının bahsi geçen değişkenlerden bağımsız olduğu söylenebilir. Kalağan (2009) da araştırma görevlileri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda katılımcıların algıladıkları örgütsel desteğin hizmet sürelerine göre farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Araştırmanın iki ana değişkeni olan liderlik stilleri ve algılanan örgütsel desteğin aralarındaki en yüksek ilişkinin demokratik liderlik stili ve algılanan örgütsel destek arasında olduğu görülmektedir. Demokratik liderliğin algılanan örgütsel destek düzeyi ile pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışları arttıkça algılanan örgütsel desteğin de artış göstereceği söylenebilir. Otokratik ve ilgisiz liderlik stilleri ile algılanan örgütsel destek arasındaki korelasyon ise negatif yönlü ve yine yüksektir. Buradan otokratik veya ilgisiz liderlik davranışlarının artışıyla algılanan örgütsel destek seviyesinin düşeceği sonucu çıkarılabilir. Terzi ve Kurt (2005)'un araştırmasında demokrat yönetici davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu, otokrat ve ilgisiz yönetici davranışları ile ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın önemli bir bulgusu da algılanan örgütsel destek düzeyindeki değişimlerin %64'ünün liderlik stilleri tarafından açıklanmakta olmasıdır. Demokratik liderlik davranışları tek başına algılanan örgütsel desteğin %77'sini açıklayabilmektedir. Bu bulgulara göre demokratik liderlik stili algılanan örgütsel desteğin önemli bir yordayıcısı konumundadır. Başka bir ifade ile okul müdürlerinin demokratik liderler olmaları, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek düzeyinin de yüksek olmasının güçlü bir kanıtıdır.

Bu araştırmada, Kuzey Amerika kültür havzasında örgüt ve yönetim teorileri kapsamında geliştirilen liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek kavramları Türk devlet okulları bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilere daha demokratik liderlik stiline dönük davranışlar geliştirmeleri önerilebilir. Yöneticiler tarafından benimsenecek demokratik liderlik davranışları örgütsel destek davranışını da artıracığından hem yöneticilerin benimseyeceği liderlik stili hem de okul işgörenlerine sağlanacak örgütsel destek okulların etkililiğini artırmada bir araç olarak kullanılabilir.

Türkiye'deki ilk ve ortaöğretim okullarında daha geniş örneklemeler üzerinde yapılacak yöneticilerin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ile ilgili araştırmalar daha fazla genelleme yapılabilecek sonuçlar verebilir. Ayrıca ilköğretim ve yükseköğretimde yapılacak araştırmalar Türk eğitim sisteminde mevcut liderlik davranışlarının ve buna bağlı olarak işgörelere sağlanan örgütsel desteğe bütün olarak bakılmasını sağlayacaktır. Liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu, örgütsel kültür, örgütsel adanmışlık gibi değişkenlerle olan ilişkileri başka araştırmalarda incelenebilir. Türk toplumsal ve örgütsel kültürü ile benzer özellikler gösteren kültürlerde liderlik stillerinin örgütsel değişkenler üzerinde etkilerini inceleyen kültürlerarası araştırmalar yapılabilir. Bu tür çalışmalar örgütsel değişkenlerin kültürel arka planı hakkında değerlendirme yapma imkânı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ahmad, Z. A. & Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran, *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.

Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsayı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Akremler, E.A., Colaianni, G., Portghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: a multilevel mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1185-1207.

Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri, *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & Douglas, M. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122.

Beyer, J. M. & Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 483-520.

Biswas, S. & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, P-O fit. *Organizational Commitment and Job Satisfaction*, 38(1), 27-40.

Bohn, J. G. & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 65-80.

Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsek bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (18. Basım) Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, Sonbahar, 17-43.

Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R. & Shanock, L. R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., Douglas, M. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gutierrez, A. P., Candela, L. L., & Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, workvalues, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601– 1614.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hamedoğlu, M. A. (2001). Vizyoner liderlik. *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6(6), 45-52.

Hartog, D. N., Muijen, J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. & Sternberg, R. J., (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Howell, J. M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-29.

İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

Jones, D. & Rude, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.

Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8(2), 555-579.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetmeliklik*. (2. Baskı). Ankara: PegemYayıncılık.

Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.

Kuhnert W. K. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational Leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teacher's perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.

Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1) 179-189.

Muneer, S., Iqbal, S. M., Khan, S. R., & Choi, S. L. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42-57.

Natunann, S. E., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 89, 3-15.

Newstorm, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior At Work*, McGraw Hill.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *DEÜ İ.İ.B.F Dergisi*, 18(2), 113-130.

Pfeffer, J. (2002). *Competitive advantage through people*. London: Sage.

Rahaman, S. (2012). Organizational commitment, perceived organizational support, and job satisfaction among school teachers: Comparing public and private sectors in Bangladesh. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 7-17.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment in the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik: Teori, uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel.

Şahin, A., Temizel H. ve Örselli, E. (2004). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108, 25-26 Kasım, 657-665, Eskişehir.

Taşdemir, E. (2009). Toplumların idaresinde liderler ve yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. 29, 149-165.

Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277-301.

Terzi, A. R. (2012). Liderlik davranışları ölçeği, Yayınlanmamış ölçek.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.

Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi/ Karacabey ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir :Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,.

Uchenna, O. C. & Tolulope, A. (2013). Perceived organizational support and some demographic variables predicting organizational commitment of non-teaching employees in a state-owned Nigerian University. *Ife Psychologia*, 21(1), 182-193.

Ulukapı, H. ve Bedük, A. (2014). Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya'da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.

Westley F. & Mintzberg H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.

Wu, C. C. & Liu, N. T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 9(1), 61-88.

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.