

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN RUHSAL  
LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Hazırlayan  
Alper TANRIKULU**

**Danışman  
Doç.Dr. Ziya BAHADIR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**OCAK 2020  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN RUHSAL  
LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Alper TANRIKULU**

**Danışman  
Doç.Dr. Ziya BAHADIR**

**OCAK 2020  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda akademik ve etik kuralların gerektirdiği gibi tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu ve kaynaklar listesinde gösterdiğimi belirtirim.

**Adı Soyadı: Alper TANRIKULU**

**İmza:**

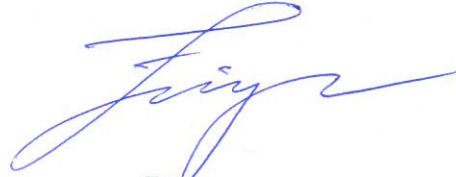
## YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI

**“Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ”adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi ’ne uygun olarak hazırlanmıştır.**



Tezi Hazırlayan

Alper TANRIKULU



Danışman

Doç. Dr.Ziya BAHADIR



Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Nihat EKİNCİ

**Doç. Dr. Ziya BAHADIR** danışmanlığında Alper TANRIKULU tarafından hazırlanan “**Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” konulu bu çalışma, jürimiz tarafından **Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../2020

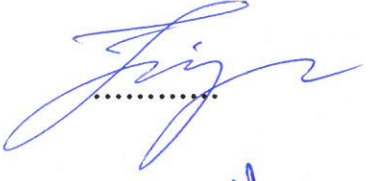
### JÜRİ

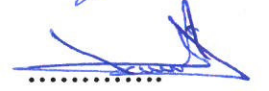
Danışman Doç.Dr. Ziya BAHADIR  
(Erciyes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

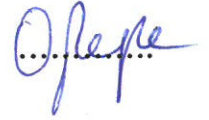
Üye : Prof.Dr. Hakkı ULUCAN  
(Erciyes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

Üye : Doç.Dr. Osman PEPE  
(Süleyman Demirel Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi)

### İMZA

  
.....

  
.....

  
.....

### ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2020

Prof. Dr. Bilal AKYÜZ  
Enstitü Müdürü

Tez çalışmam sırasında bilgi ve birikimleri ile bana en büyük desteği veren danışmanım Doç.Dr Ziya BAHADIR'a, tecrübelerine ve bilgilerine ihtiyacım olduğu zamanlarda daima elinden geleni yapan Doç.Dr. Osman PEPE'ye, tezimin oluşmasında, çalışmanın başından sonuna kadar vermiş olduğu desteklerden dolayı Dr. Mehmet Behzat TURAN'a, tez çalışma sürecimde her zaman yanımda olan arkadaşım Asiye Melik KİZİLİN'e çok teşekkür ederim.

**Alper TANRIKULU**



## **BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN RUHSAL LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Alper TANRIKULU**  
**Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**  
**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Tezi, OCAK 2020**  
**Danışman: Doç. Dr. Ziya BAHADIR**  
**KISA ÖZET**

Bu araştırmanın genel amacı; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarını belirlemek, ruhsal liderliğin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma da Kayseri ilinde aktif olarak görev yapan 635 beden eğitimi ve spor öğretmeninden tesadüfî yöntemle seçilmiş 299 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmaya katılan gönüllülerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem yılı, çalışılan kurum, eğitim durumu, görev yapılan eğitim kademesi, görev bölgesi medeni durum olmak üzere sekiz soruluk demografik bilgi formunu, Fry ve arkadaşları tarafından (2007) geliştirilen, Kurtar (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan Ruhsal Liderlik Ölçeği ve Balay (252) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğini doldurmaları istenmiştir. Verilerin analizinde IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin ruhsal liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma  $X \pm Sd$  olarak sunulmuştur. İkili karşılaştırmalarda bağımsız gruplarda t testi kullanılır iken, çoklu karşılaştırmalarda tek yönlü varyans analizi, oluşan farklılıkların tespitinde ise Tukey testinden faydalanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin ilişkisini ortaya çıkarmak için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi uygulanmıştır.  $p < 0.05$  değeri anlamlı kabul edilmiştir. Ayrıca Ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı yordama gücünü ortaya koymak için Lojistik regresyon analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak; Öğretmenlerin ruhsal liderlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, meslek yılı, çalışılan kurum, eğitim durumu, görev yaptığı öğretim kademesi, görev bölgesi ve medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca Öğretmenlerin Ruhsal liderlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık Düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve ruhsal liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yordadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ruhsal Liderlik, , örgütsel bağlılık, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni

**AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUAL  
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PHYSICAL  
EDUCATION AND SPORT TEACHERS**

**Alper TANRIKULU**  
**Erciyes University, Institute of Health Sciences**  
**Department of Physical Education And Sports**  
**Master Degree Thesis, January 2020**  
**Supervisor: Assoc. Prof. Ziya BAHADIR**  
**ABSTRACT**

The general purpose of this research is; physical education and sports teachers' perceptions of spiritual leadership and organizational commitment to determine, to reveal the effect of spiritual leadership on organizational commitment. The sample of the study consisted of 299 people who were chosen randomly from 635 physical education and sports teachers working in Kayseri. The demographic information forms of the volunteers who participated in the study, including age, gender, year of professional seniority, institution worked, education level, education level, marital status of duty region, were developed by Fry et al. (2007) and adapted to Turkish by Kurtar (2009) Spiritual Leadership Scale and Organizational Commitment Scale developed by Balay (252). Data were analyzed using IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Arithmetic mean and standard deviation of physical education and sports teachers' scores from spiritual leadership and organizational commitment scales are presented as  $X \pm Sd$ . While t-test was used for independent comparisons in tandem comparisons, one-way analysis of variance was used for multiple comparisons, and Tukey's test was used for determining differences. Pearson Product Moment Correlation Analysis was used to reveal the relationship between the data obtained from the scales.  $p < 0.05$  was considered significant. In addition, Logistic regression analysis was applied to reveal the organizational power of Spiritual leadership to predict.

As a result; It was found that the levels of psychological leadership and organizational commitment of the teachers differed according to gender, age, professional year, institution, educational level, educational level, duty area and marital status. In addition, it was concluded that there were significant relationships between the levels of teachers' spiritual leadership and organizational commitment levels and that the levels of spiritual leadership predicted the teachers' organizational commitment levels.

**Keywords:** Spiritual Leadership, Organizational Commitment, Physical Education and Sports Teacher



## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK ONAYI.....	ii
ONAY .....	iii
KISA ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
1.GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2.GENEL BİLGİLER .....	5
2.1.Liderlik Kavramı .....	5
2.1.1.Liderlik Yaklaşımları.....	9
2.1.1.1.Özellikler yaklaşımı .....	9
2.1.1.2.Davranışsal yaklaşım.....	10
2.1.1.3.Yönetim gözeneği kuramı (Blake ve Mouton) .....	11
2.1.1.4.Durumsal yaklaşım.....	11
2.1.1.5.Yol-amaç kuramı.....	12
2.1.1.6.Fiedler'in durumsal liderlik kuramı .....	13
2.1.1.7.Vroom ve Yetton'un normatif kuramı.....	14
2.1.1.8.Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı .....	14
2.1.1.9.Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı .....	16
2.1.2. Yeni yaklaşımlar.....	17
2.1.2.1.Ruhsal (Spiritual) liderlik .....	17
2.1.3.Ruhsal liderlik kuramları .....	22
2.1.4.Fairholm'un (1998) ruhsal liderlik kuramı .....	23

2.1.5.Aşkın liderlik (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003) kuramı .....	25
2.1.6.Fry'ın (2003, 2008) ruhsal liderlik modeli .....	27
2.1.7.Vizyon.....	29
2.1.8.Eğitimde ruhsal liderlik .....	31
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	36
2.2.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	37
2.2.1.1..Kişisel Faktörler .....	38
2.1.1.1.1.Cinsiyet.....	38
2.1.1.1.2.Medeni Durum.....	38
2.1.1.1.3.Eğitim Düzeyi.....	39
2.1.1.1.4. Kıdem .....	39
2.2.1.2.Örgütsel Faktörler .....	39
2.2.1.2.1. Yönetim ve Liderlik .....	39
2.2.1.2.2.Ücret .....	40
2.2.1.2.3. İşin Niteliği .....	40
2.2.1.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	41
2.2.1.2.5. Takım Çalışması .....	41
2.2.1.2.6. Örgütsel Destek.....	41
2.2.1.2.7. Örgütsel Güven.....	42
2.2.1.2.8. Örgütsel Adalet .....	42
2.2.1.2.9. Örgütsel Ödüller.....	43
2.2.1.2.10. Motivasyon .....	43
2.2.1.2.11. Göreve Bağlılık.....	44
2.2.1.2.12. Örgütsel Özdeşleşme.....	44
2.2.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar .....	44
2.2.2.1.Salancik'in Yaklaşımı .....	44

2.2.2.2. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	45
2.2.2.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	46
2.2.2.3.1.Tutumusal Bağlılık.....	46
2.2.2.4. Kanter'in Yaklaşımı .....	46
2.2.2.4.1. Kontrol Bağlılığı .....	47
2.2.2.5.Etzioni'nin Yaklaşımı.....	47
2.2.2.5.1.Ahlâki Bağlılık.....	48
2.2.2.5.2.Hesapçı Bağlılık.....	48
2.2.2.5.3.Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	48
2.2.2.6.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	48
2.2.2.6.1.Uyum.....	48
2.2.2.6.2. Özdeşleşme Bağlılığı .....	49
2.2.2.6.3.İçselleştirme Bağlılığı .....	49
2.2.2.7.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	49
2.2.2.7.1.Duygusal Bağlılık .....	49
2.2.2.7.2.Devamlılık Bağlılığı.....	50
2.2.2.7.3. Normatif Bağlılık .....	51
2.2.2.8.Penley ve Gould' Sınıflandırması .....	51
2.2.2.9.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	52
3. GEREÇ VE YÖNTEM .....	56
3.1. Gönüllü Guruplarının Oluşturulması: .....	56
3.2. Veri Toplama Araçları .....	56
3.2.1. Kişisel Bilgi Formu .....	57
3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	59
3.3.Verilerin Analizi .....	60

4.BULGULAR .....	62
5.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	78
6.KAYNAKLAR .....	91
EKLER	
ÖZ GEÇMİŞ	



## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b>	Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar .....	7
<b>Tablo 2.2.</b>	Doğal Lider ve Ruhsal Lider Karşılaştırması (Sander, 2007).....	19
<b>Tablo 3.1.</b>	Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	57
<b>Tablo 3.2.</b>	Fry'ın Ruhsal Liderlik Ölçeği Boyutları Alt Açılımları.....	58
<b>Tablo 3.3.</b>	Katılımcıların Ölçek Alt Boyutlarından Aldığı Puanlarının Çarpıklık- Basıklık ve Kolmogrov Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 4.1</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldığı Puanlarının Betimsel İstatistiği .....	62
<b>Tablo 4.2.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	63
<b>Tablo 4.3.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması..	64
<b>Tablo 4.4.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Meslek Yılına Göre Karşılaştırılması .....	65
<b>Tablo 4.5.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılması .....	65
<b>Tablo 4.6</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	66
<b>Tablo 4.7.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Görev Yaptığı Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması.....	67
<b>Tablo 4.8.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Görev Bölgelerine Göre Karşılaştırılması .....	67
<b>Tablo 4.9.</b>	Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	68
<b>Tablo 4.10.</b>	Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	69
<b>Tablo 4.11.</b>	Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	69
<b>Tablo 4.12.</b>	Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Meslek Yılına Göre Karşılaştırılması .....	70

<b>Tablo 4.13.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılması .....	71
<b>Tablo 4.14.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	71
<b>Tablo 4.15.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Yaptığı Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması.....	72
<b>Tablo 4.16.</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Bölgelerine Göre Karşılaştırılması .....	72
<b>Tablo 4.17.</b> Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	73
<b>Tablo 4.18.</b> Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanları İle Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişki (n=299).....	74
<b>Tablo 4.19.</b> Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Örgütsel Bağlılık Puanlarını Yordama Gücü .....	76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2.1</b>	Durumsallık Modeli.....	13
<b>Şekil 2.2.</b>	Durumsal Liderlik Kuramına Göre Etkili Liderlik Stilleriyle Üyelerin Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	15
<b>Şekil 2.3.</b>	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı .....	16



## 1.GİRİŞ VE AMAÇ

İş dünyasının giderek artan yoğunluğu ve karmaşıklığı sonucu İşletme disiplininin çalışanların ruhsal yönüne odaklanmaya yönelmesiyle şekillenen Ruhsal Liderlik (Spiritual Leadership) tanımı çok geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Doğaya olan bağımlılığı azaltan Endüstri Devrimi'nin insanların ruhlarını daha kontrolsüz ve anlaşılabilir bir hale getirmesi ruh ve ruhsallık kavramlarının tanımını daha da güçleştirmiştir (Ronald ve Baker, 2011). Ruhsal liderliğin ortaya çıkma sebeplerinden sayılabilecek ruhsallık kavramına artan ilgi, ruhsallık kavramı ruhsal liderliğin yeri, ruhsal liderliğin tanımı ve ruhsal liderlik ölçüm çaba ve araçları bu bölümde incelenecektir.

Birçok kitapta, makalede ve bilimsel dergilerin özel sayılarında (Örn. Journal of Managerial Psychology, Journal of Management, Journal of Management Education, Organization ve Journal of Organizational Change Management) 1990'lı yıllarda başladığı belirtilen (Robert ve ark., 2011) Ruhsal Liderlik (bundan böyle RL olarak da bahsedilecektir) ruha, ruhsallığa ve dini inanç konularına Psikoloji ve Sosyoloji disiplinlerinin yoğunlaşması, psikolojinin sadece patolojik rahatsızlıklar, zaaf ve hasarlar üzerinde çalışan bir bilim olmaktan uzaklaşıp aynı zamanda insanın güçlü yönleri ve erdemi de konu alması üzerine örgütlerin de ilgi odağı haline gelmiştir (Luis ve ark., 2011).

Ruhsal liderliğe duyulan ilgi 1990'lı yılları bulsa da işyerinde ruhsallık kavramı 80'li yıllarda popüler olmuştur (Mumford, Kendall, 2012). 80'li yıllarda Amerikan iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler iş güvencesini azaltmış, çalışanlar kariyer başarılarının yanı sıra kişisel tatmin arayışına başlamışlardır (Chalofsky, 2011). Ruhsallık daha çok psikolojinin ilgi odağı olmuş, örgütsel düzeyde ise daha az gelişmiştir.



Ruhsal liderliği kavramsal düzeyden teoriyi düzeyine taşıyan Fry'a göre 21. yy'ın gelişiyle toplumda ve örgütlerde yaşanan küresel çaplı hızlı değişim, insanın varoluşu sebebini açıklayan dört önemli olgu üzerinde yoğunlaşma ihtiyacı doğurmuştur: vücut, beyin, kalp ve ruh (Fry, 2003). Chalofsky anlamlı bir işin bileşenlerini zihin, vücut, duygular ve ruh olarak görür (Chalofsky, 2011). Bu bileşenler kişinin bütünlüğünü sağlamaktadır. Kişi kendisiyle ilgili olumlu inanç sistemini işyerinin inanç sistemiyle bütünlüştirir. Üretkenliği arttıran yaratıcı bir enerjinin açığa çıkmasını sağlar. Kişiler kendi inanç, değer ve rekabet alanlarıyla örgütönkiler arasında ortak bir noktada buluşur. Kişilerin iş yerlerinde iç ve dış dünya dengeleri bulmaları son derece önemli bir meseledir. Varoluş felsefesine göre vücut (fiziksel), zihin (mantık ve rasyonel düşünce), kalp (duygu ve hisler) ve ruh bir masanın dört köşesi gibidir ve bir tanesi eksik olursa masa devrilebilir. Bu dengeyi sağlayacak liderlik türünün geleneksel liderlik olmadığı ortadadır (Tdk,2012).

Bağlılık, Türk Dil Kurumu'nun ifadesine göre; "Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamını taşır (Çiftçioğlu, 2009). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların çalıştıkları örgütte kalmaya devam etme kararlarını açıklayan bir kavramdır (Çiftçioğlu, 2009).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok tanımına ulaşmak mümkündür.

1956 yılında, Whyte ilk kez bu kavramı ele almış, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Becker, Allen ve Meyer gibi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Gül, 2016). Örgütsel bağlılık kavramı, içerdii aidiyet duygusu ile çalışanla örgüt arasında bir bağ oluşturmakta ve bu sayede örgütte çalışanların, ortak amaç, değer ve kültürü benimsemeleri sağlanmaktadır. Aynı zamanda örgütün verimliliği, işgücü devri gibi örgütler için önem arz eden kavramları da etkilemektedir. Örgütler için taşıdığı önem sebebiyle de kavram, birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Sığrı,2007).

Wiener'a göre örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için içselleştirilen normatif baskıların bütünü iken, Allen ve Meyer'e göre ise, çalışanın örgütle ilişkisini belirleyen, örgütte kalmaya devam etmelerini sağlayan davranıştır (Çoğaltay ve ark., 2014). Çalışanlar örgüte duydukları bağlılık sayesinde, o örgütte çalışmaya devam etmektedirler. "Örgütsel bağlılık yaygın olarak; ortak değerler sayesinde karakterize edilmiş organizasyona etkili bağlılık, örgütte kalmaya güçlü bir istek duymak ve

örgütün lehine gönüllü olarak çaba sarf etmek şeklinde kavramsallaştırılmıştır” (Allen ve Meyer, 1990). Bu tanımda örgütsel bağlılığın, sadece işyerinde üyeliğe devam etme etkisine değil, ayrıca örgütün hedeflerini benimseme ve bunlara ulaşmak için çalışanların gayret göstermelerine dikkat çekilmektedir.

Erdem’in aktardığı örgütsel bağlılık tanımları; “örgüte karşı duyulan ilgi, örgüt ile bütünleşme, örgüte değer verme tepkisi, çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkiyi belirleyen psikolojik durum” şeklinde sıralanmaktadır (Erdem, 2007).

Porter ve diğerlerine göre bağlılık, “belli bir organizasyon ile bireylerin özdeşleşmesinin şiddeti ve organizasyona dâhil olmalarıdır”. Becker’a göre ise bağlılık, “yapılan işlerin algılanan maliyeti sayesinde, istikrarlı faaliyetlere bağlılığa yönelim sonucunda oluşur” (Meyer ve ark., 1990). Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgüte yaptıkları yatırımlar ve gösterdikleri çaba neticesinde, örgüt için yaptıklarının boşa gitmemesi düşüncesiyle örgüte bağlılık duyarlar.

Sığrı’nın aktardığına göre, bazı örgütsel bağlılık tanımları ise şu şekildedir (Sığrı, 2007):

- Çalışanın kendisini örgütte birlikte ifadeetmesi.
- Çalışan ve örgüt amaçlarındaki uyum.
- Çalışanın, örgütte ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütte kalmaya devam etme isteği.
- Maddi kaygılardan bağımsız olarak, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu ve örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi.

Yılmaz ve Yenihan ise, örgütsel bağlılığı “kurumsal bağlılık” olarak ele almış ve “iş görenlerin çalıştıkları kurumu kendi özel iş yerleri gibi algılamaları, hedeflerini benimsemeleri ve gerektiğinde bütün güçleri ile çalışmalarını gerektiğini hissetmeleri” olarak tanımlamışlardır (Yılmaz ve Yenihan, 2016).

Beden Eğitimi Öğretmeninin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılığı arasında ki ilişki ise; beden eğitimi öğretmenlerinin görev yaptıkları okulda bir lider vasfının, doğal bir yönetici misyonunun olması ile alakalıdır. Beden eğitimi öğretmenleri diğer branş öğretmenleri gibi sadece sınıfta değil, okul nezdinde de lider olarak benimsenmektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik vasfının ruhsal liderlik olan alt başlığında ise

öğrencilerin müsabaka, tören vb görevlerde, hazırlık, gelişim ve sonuç aşamalarında ruhsal durumları, bu durumların davranış olarak yansımaları, yanlış görülen davranışların düzeltilmesi, doğru davranışların pekiştirilmesi, zaman içerisinde düzeltilen davranışların kalıcılığının gözlenmesi, bunun verdiği mesleki tatmin ve hazzın beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ile olan doğrudan ilişkisi gözlemlenmektedir.



## 2.GENEL BİLGİLER

### 2.1.Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insan, yaptığı faaliyetleri çoğunlukla tek başına yürütmekte zorlanır ve başkalarıyla birlikte bu faaliyetleri yürütme ihtiyacı duyar. Birlikte iş yapma zorunluluğu, beraberinde birçok kavramı da gündeme getirmektedir. Bu bağlamda insan davranışları konusunda geçmişten günümüze öne çıkan en önemli kavramlardan biri de liderliktir.

Kesin hatlarla belirlenemeyen bir süreç olması sebebiyle davranış bilimleri alanında incelenen liderlik kavramı üzerine uzun yıllar boyunca araştırmalar ve tartışmalar yapılmış olmasına rağmen, bu konu üzerine halen bir fikir birliğine varılabilmemiş değildir (Güney, 2000). Literatürde liderlik ile ilgili farklı çok sayıda tanım yer almaktadır. Her bir tanım liderliğin farklı bir yönüne vurgu yapmaktadır. Bennis (2001), liderlikle güzellik kavramları arasındaki benzerlikten bahsetmiştir. İki kavramın da tanımlanmasının zorluğunu, her ikisinin de ancak görüldüğü anda tanınabileceğini söylemiştir. Katz ve Kahn (1978) liderlik hakkındaki kavram karmaşasını engellemek amacıyla; liderliğin karakteri, konumu ve davranışları tarzında üç temel ögesinin olduğunu dile getirmiştir. Ogawa ve Bossert (1995) ise liderliğin örgütte oluşan sosyal ağlara ve rollere dayalı olarak ortaya çıktığını ve örgütlerin bir özelliği olduğunu belirtmiştir.

Northouse (2010) Liderliğin bireylerin kişisel özellikleri ya da çalıştıkları kurumlarda aldıkları roller olarak açıklanmasına karşın liderlik için farklı bakış açılarında çok sayıda tanım yapılmıştır. Liderlik ile ilgili tanımlar aşağıda verilmiştir:

“Liderlik, lider ile her bir üye arasında kurulan çift yönlü bir etkileşimdir”(Graen, 1976).

“Liderlik, izleyicilerin eylemlerini ve düşüncelerini etkilemek için güç kullanmaktır” (Zaleznik, 1977).

“Liderlik grupsal faaliyetleri, grubun hedeflerine ulaşma doğrultusunda grubu etkileme sürecidir” (Bass, 1985).

“Liderlik eğilimleri, eylemleri ve görüşleri etkilemeye, yönlendirmeye ve yönetmeye dayalı bir süreçtir” (Bennis ve Nanus, 1985).

“Lider, örgütün herhangi bir üyesinin diğer üyeleri güdülemesini teşvik eden ve onların yeteneklerinin değiştirilip geliştirmesini sağlar” (Yukl, 1999).

“Liderlik, belirli bir amaca ulaşmak için grubu veya bireyleri etkileme sürecidir” (Northouse, 2010).

“Liderlik; bir grubun üyelerinin amaç seçimini, dışsal ve içsel olayların yorumunu, etkinliklerin düzenlenmesini sağlayan, üyelerin bireysel yetenek ve motivasyonlarını, ortak yönlerini ve birbirlerine karşı güç ilişkilerini etkileyen sosyal bir süreçtir” (Hoy ve Miskel, 2010).

Lider büyük değişimlerin başlatıcısı olmalıdır” (Bursalıoğlu, 2002). Liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde dikkat çekilen temel noktaların liderliğin özelliklerden kaynaklanan güce dayanma, karar verme ve alınan kararları uygulama, üyelerle ortak amaçlar yolunda etkileşim içinde olma konularına dayandığı görülmektedir. Ayrıca liderlik tanımlarına göre, liderin bulunduğu grubu etkilemesi, grupla eşgüdümlü hareket etmesi, uygun durumlarda örgütün amacını, yapısını, var olan prosedürlerini farklı durumlara uyarlaması gerekmektedir (Şişman, 2004).

Kavram haline getirme sürecinde liderlik, grubun sürecini, bireyin bu süreçte meydana getirdiği nitelikleri, o anki eylemlerini ve davranışlarını incelemektedir. Liderliğin bileşenleri; süreç, grup, etki ve amaç şeklindedir. Liderlikteki süreç; liderin üye, üyenin de lider üzerindeki etkisidir. Bu süreç tek taraflı olmamakla birlikte, her ikisi de birbirinden etkilendiği olaylardan oluşur. Etki; liderliğin vazgeçilmezidir. Liderin izleyicileri etkilemeye çalışması kaçınılmazdır. Grup; liderliğin grup içerisinde meydana geldiğini söyler. Amacı oluşturan bileşenler ise; liderin ve üyelerin ortak amaçlar için kendilerini ortaya koymalarını ifade eder (Northouse, 2010).

Yönetim kavramının ortaya çıkışı, insanların ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile işbirliği içerisinde bulunmalarına ve aralarında yaptıkları iş bölümü

sonucunda organize olmalarına dayanmaktadır. Çalışma ortamları içerisinde yöneten ve yönetilen bireylerin varlığı, bunların yanında bir de liderler ve takipçileri olduğu sürece yönetim durumunun kendiliğinden ortaya çıkması mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2012). Yönetim, liderlikten de daha geniş çapta bir anlam taşır. Liderlikte liderin davranışsal yönlerine vurgular yapılırken yöneticilik kavramı, davranışsal olan ve olmayan kavramlarla ilişkili bir süreci içerir (Certo, 1980). Ancak liderlik genellikle yöneticilikle eş tutulsa da bu iki kavram birbirinden ayrıdır. Kimi zaman yönetici ve lider kavramları birbirlerine benzer olmalarıyla, kimi zaman da birbirlerinden ayrılıklarıyla karşımıza çıkmaktadır. Bennis'e göre, (2001) liderlik ve yöneticilik arasındaki fark, "bağlamı belirleyen kişiler ile bağlamın esiri olan kişiler" arasındaki fark gibidir. Liderlik değişimi ve hareketi temsil ederken, yönetici ise varolagelen tertip, düzen ve tutarlılığı temsil etmektedir. Liderler inandıkları, herkes için kabul gören doğruyu yapan kimselerdir. Ancak yöneticiler ise doğrunun yapılmasını söyleyenlerin kurallarını uygulayanlardır. Liderler çok yönlü bir etki ilişkisi içerisindeyken, yöneticiler tek yönlü otoriter görüşe sahiptirler. Bireylerin amaçlarını etki altına almayı her iki kavram da içermektedir (Northouse, 2010). Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar Tablo2.1.'de gösterilmiştir (Bennis, 2001).

**Tablo2.1.** Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Sadece yönetir.	Yönetirken yenilikler de yapar.
Bir kopyadır.	Orijinaldir.
Elindekileri korumaya çalışır.	Elindekileri geliştirmeye çalışır.
Sistemler ve yapılar üzerinde durur.	Kişilerin üzerine eğilir.
Çalışanları baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır.	Çalışanlara güven verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
"Nasıl" ve "ne zaman" sorularını sorar.	"Ne" ve "niçin" sorularını sorar.
Taklit eder.	İcat eder.
Statükoyu kabullenir.	Statükoya meydan okur.
İşleri doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Yönetici ile lider arasında olan farklarla ilgili kapsamlı çalışmalara sahip olan Zaleznik (1977) başarıya ulaşmak için kurumlarda yöneticilerle birlikte liderlerin olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışmalarının sonuçlarına göre; yöneticiler kendilerini bireysel anlamda özdeşleştikleri ve çıkarlarına hizmet edip, var olan düzeni koruyan, bu kurulu düzenin de denetleyicisi olarak görürler. Yöneticiler daha çok kendilerine biçilmiş role odaklanıp bu rolü oynamaya çalışırlar. Yöneticiler rasyonelliğe dayalı yapıların devamlılığını sağlamak amacıyla kendilerince bürokrasi oluştururlar. Çalışanların düşüncelerinden ziyade gösterdikleri performanslarına odaklanırlar. Sahip oldukları bakış açısı adeta daha önceden programlanmıştır. Bu bakış açısının dışına çıkmayan yöneticiler mevcut durumun değişimine de direnirler. Bazı durumlarda kurumda yaşadıkları problemlerin önemini tam anlamıyla anlamadan, plansız şekilde hızlı çözüm arayışına girerler, bazen de ciddi sonuçlar doğurabilecek problemleri dahi görmezden gelmeye kalkışabilirler. Amaçlara yönelik bireysel ve aktif bir tutum sergileyen liderler ise karşılaştıkları olası bir soruna yeni çözüm yaklaşımları benimsemiye anlayışına girebilirler. Herhangi bir durum karşısında fikirlerini ve sezgilerini kullanarak, karşılarındakilerle empati kurarak insanları kişisel fikirleriyle etki altına almaya çalışırlar. Değişimin gerçekleşmesini hedefledikleri için insani, ekonomik ve politik ilişkileri değiştirme konularıyla yakından ilgilidirler. Liderler varolan süreçlerle sınırlanamazlar, tam aksine farklı özgün eylemlerle süreçler karşısında dururlar (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2011). Mintzberg (1989) ise liderliğin, yöneticiliğin görev tanımlarından biri olduğunu vurgulamıştır. Liderliğin her yöneticide bulunması gereken bir önemli nitelik olduğu son yıllarda yapılan çalışmalarla da görülmektedir (Göka, 2009).

### **Liderlik dört boyuttan oluşmaktadır.**

**Birinci boyut;** liderin kendisidir.

**İkinci boyut;** liderin çevresindeki kişiler, gruplardır.

**Üçüncü boyutta;** örgüt içi ve dışı koşullar vardır. Örgüt içi koşullar örgüt iklimini ve kültürünü oluşturur. Örgüt dışı koşullar, örgütün çevresinde bulunan ve örgütü ilgilendiren paylaşımcılardır.

**Dördüncü boyut** ise, diğer boyutların zamansal birer aynalarıdır. Geçen her gün liderlik teorilerine farklı yeni kavramlar dahil olmakta ve liderlik teorileri üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu duruma sebep olarak da karmaşık olan liderlik

boyutlarının varlığı ve bu boyutların birbirinden etkilenmeleri olarak görülmektedir. (Keçecioğlu,1998)

### **2.1.1.Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar, liderlikle ilgili yeni soruları gündeme getirmiştir. Liderlik kavramını anlama konusunda hem teorisyenlerin hem de araştırmacıların çalışmaları birçok yaklaşımın ortaya atılması sonucunu doğurmuştur. Batılı ülkelerde yönetim alanında liderlik ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış, çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik konusunda ileri sürülen başlıca kuramlar “özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar” şeklinde sınıflandırılmıştır (Şişman, 2004).

Kendisinden önceki yaklaşımın noksanlığının tamamlayıcısı özelliği taşıyan her bir yaklaşım ortaya çıkarıldığında yeni yaklaşımlar arama ihtiyacı belirmiştir. Bu bağlamda liderlik kavramını tek başına açıklamaya çalışan hiçbir yaklaşımın yeterli olmadığı belirtilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012). Özellik yaklaşımında liderin doğuştan getirdiği nitelikleri ön planda tutulmuştur. Ancak lider etkinliğinin açıklanması konusunda insanın doğuştan gelen mizacının tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Davranışsal yaklaşım bu sebeple liderlik davranışı ile grup performansının arasındaki birliktelik üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak liderin davranış tarzının karşılaştığı duruma göre değişikliğe uğrayabileceğinden hareketle davranışsal yaklaşımın da yeterli olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine liderin sabit bir davranışa sahip olmadığı, duruma göre farklı liderlik stillerini belirlediği durumsal yaklaşım ön plana çıkmıştır. Modern liderlik yaklaşımları adıyla ortaya çıkan paradigmlar, lider merkezli üç kuramın sonrasında lider ve üyeler arasındaki birlikteliği bütün halinde incelemiştir (Northouse, 2010). Bu bölümde liderlik kuramları yukarıda belirtilen boyutlarıyla ele alınacaktır.

#### **2.1.1.1.Özellikler yaklaşımı**

Bass (1990) liderlerin diğer insanlardan farklı özellikleri ve yetenekleri sayesinde onların üstün birer birey olduklarının düşünüldüğü görüşünü savunmuştur. Liderleri diğer insanlardan farklı kılan özelliklerinin mizaç kaynaklı olduğu ve doğuştan gelen bu özelliklere sahip olan bireylerin iyi ve etkin birer lider olabilecekleri görüşü belirtilmiştir (Hollander ve Offermann, 1990, s. 83). 1940lı ve 1950li yıllarda araştırmacılar liderlerin takipçilerden farkları üzerinde durup, onların kendilerine ait



kişisel özelliklere sahip oldukları görüşünü savunmuşlardır. Stogdill (1948) 1904 ve 1947 yılları arasında liderliğin bireysel niteliklere bağımlı olduğuna yönelik çalışma incelemiş ve kişilik özelliklerini “kapasite, kazanım, sorumluluk, katılım ve statü” olarak gruplara ayırmıştır (Akt. Hoy ve Miskel, 2010, s. 378).

Liderler toplumumuzda “önde duran” ve “yol gösteren” kişiler olarak görülmektedir. Özellik yaklaşımının da bu bakış açısıyla tutarlı olduğu görülmektedir. Ayrıca bu yaklaşım bir asıra yakın süregelen çalışmalarla da desteklenmiştir. Özellik yaklaşımının güçlü yönlerinin yanında eleştiri gören özellikleri de vardır. 20. yüzyıl ortalarında bireysel özelliklerin önemli olduğu, ancak durumun ihtiyaçları gözönünde bulundurulduğunda bu faktörlerin değerlendirilmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca özellik yaklaşımı da liderin özelliklerini belirleme konusunda yeterli olamamıştır. Çünkü liderin sahip olması gereken özellikler listesinin sonu belli değildir. Özellik yaklaşımı liderlik eğitimi ve gelişimi için pek de yararlı bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Liderin belirgin niteliklere sahip olduğu ve bu özelliklerinin değişiminin oldukça zor kabul edildiği görüşü savunulmaktadır (Northouse, 2010). Liderliği açıklamada tek başına yetersiz kabul edilen özellik yaklaşımı yerine, araştırmacılar liderin özellikleri ve davranışları üzerine yoğunlaşmışlardır.

#### **2.1.1.2.Davranışsal yaklaşım**

Davranışsal yaklaşımın temelini “liderleri, lider yapan faktörün özelliklerinden çok, liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır” şeklindeki ifade oluşturmaktadır. Liderin üyeleri ile iletişimi, yetkilerini başkalarıyla paylaşma durumu, çalışanları eşgüdümlü hale getirme ve denetim şekli, hedefleri gösterme gibi davranışlar liderlerin gücünü gösteren faktörlerdir (Koçel, 2003). Liderliğin bireysel özellikleri yerine liderlik özelliklerine sahip kişilerin işlerini nasıl yaptıkları ve bunun yanında ne yaptıkları konusu üzerinde duran davranışsal yaklaşım, liderlik davranışlarını oluşturan iki davranış biçiminin varlığından bahsetmiştir. Bu davranış biçimleri; görev merkezli davranışlar ve ilişki merkezli davranışlardır. Görev davranışları, liderin çalışanlarla birlikte belirlemiş olduğu amaçların ortaya çıkmasını; ilişki merkezli davranışlar ise, üyelerin kendilerine sunulan koşullarda kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Northouse, 2010).

Davranışsal kuram üzerine yapılan başlıca çalışmalar; “Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı (Blake ve Mouton)” şeklindedir (Şişman, 2004).

### **2.1.1.3.Yönetim gözeneği kuramı (Blake ve Mouton)**

Robert Blake ve Jane Mountan tarafından “Yönetim Tarzı Matriski” adıyla bilinen model, liderlerin örgütleri belirlenen amaçları gerçekleştirmek için benimsedikleri davranışlar üzerinde durmaktadır (Koçel, 2003). Lider davranışları; insan yönelimi ve görev yönelimi olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İnsan yönelimli davranışlar; örgütsel sorumluluk ve lidere duyulan güven duygusu, çalışanların kişisel birikimini gözönünde bulundurma, çalışma koşullarını iyileştirme gibi davranış şekilleridir. Görev yönelimli davranışlar ise; yönetsel kararları alma, yeni üretim sistemleri geliştirme şeklindeki davranışlardır. Geliştirilen model ışığında bu iki davranış biçimi hedef alınarak çok sayıda liderlik tarzı oluşmaktadır. Bu liderlik biçimlerinden beş temel liderlik tarzı açıklanmıştır:

**Zayıf liderlik:** Lider üyeleri kendi hallerine bırakmıştır. Bu liderlik tarzı 1,1’lik liderlik tarzı olarak da görülmektedir.

**Otorite ve itaat liderliği:** Görev ve iş gerekleri ön plandadır. Görevle ilgili üyelere çeşitli talimatlar verilmesi haricinde üyelerle herhangi bir iletişim içerisine girilmemektedir. Bu liderlik tarzı 9,1’lik liderlik tarzı olarak da görülmektedir.

**Orta yol liderliği:** Gerçekleştirilen üretim ve kişilerarası ilişki orta seviyededir. Bu liderlik tarzı 5,5’lik liderlik tarzı olarak da görülmektedir.

**Şehir kulübü liderliği:** Liderler üyelerin duygularını ve tutumlarını, sosyal ve kişisel gereksinimlerini ön planda tutmaktadır. Ancak tamamen üretime odaklanılmaz. Bu liderlik tarzı 1,9’luk liderlik tarzı olarak da görülmektedir.

**Takım liderliği:** Hem üretime hem de üyelere yüksek düzeyde ilgi gösterilmektedir. Bu liderlik tarzı 9,9’luk liderlik tarzı olarak da görülmektedir (Northouse, 2010).

### **2.1.1.4.Durumsal yaklaşım**

Durumsallık yaklaşımları liderin performansını ve etkililiğini anlamak için içinde bulunduğu ortamı anlamının gerekli olduğunu belirtmektedir. Liderlerin içinde buldukları durum, liderlik davranışını belirlemektedir. Farklı koşulların ve

durumların farklı liderlik tarzları gerektirmesi, yaklaşımın genel varsayımı olarak kabul edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012). Tüm koşullarda uygulanabilmesi uygun genel bir liderlik tarzı söz konusu değildir. Liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması aşamasında durumsal özelliklerin ve buna bağlı koşulların değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2014.). Durumsal yaklaşım tek tip ve en iyi liderlik biçimine yönelmekten ziyade liderlik tarzı ile çeşitli farklı durumların gereksinimleri arasındaki bağlantıya dikkat çekmektedir (Northouse, 2010). Durumsal yaklaşım, liderlik kuramı hakkında görüş birliğine varmak amacıyla kullanılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Durumsal kuram üzerine yapılan başlıca çalışmalar; Yol-amaç kuramı, Fiedler'in durumsal liderlik kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı ve Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı şeklindedir (Şişman, 2004).

#### **2.1.1.5.Yol-amaç kuramı**

Bu kuram liderlerin üyeleri belirli amaçlar doğrultusunda motive etme yöntemi olarak görülmüştür. Bu kurama göre; lider amaç tanımları yapar, üyelerle birlikte gidecekleri yolu netleştirir, önündeki engelleri ortadan kaldırır ve üyelerin ihtiyacı olan desteği onlara gösterir. Kuram üyelerin kendilerine yüklenen işi gerçekleştirebilecekleri inancını üyelere aşılayıp, gösterdikleri çabalarının pozitif sonuçları doğuracağına dayanmaktadır. Böylelikle üyelerin işi yaptıkları zaman kazanacakları ödüllerin kendileri için değerli olacağını düşündüklerinde motivasyonları sağlanmış olur (Northouse, 2010).

Liderin aslında en önemli görevi, üyeler için önemli görülen amaçları belirleyip ve üyelerin bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolları bulmalarına destek olmaktır (Koçel, 2003).

Yol-amaç kuramı; 1- liderlik davranışlarının çalışanların yaptıkları işe güdülenmelerine, 2-iş doyumlarına, 3-çabalarına, 4-performanslarına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin üyelerin bağlı oldukları çevre için gösterdiği yansımalarını açıklamaya çalışmıştır (Çelik, 2003). Kuramın güçlü ve zayıf tarafları bulunmaktadır. Önemli yollara vurgu yaptığı için lidere destek sağlaması yönünden uygun bir kuramdır. Ancak kuramın karmaşık olmasına neden olan liderlikle ilgili çok çeşitli özellikleri kapsamı açısından anlaşılması güçtür (Northouse, 2010.).

### 2.1.1.6.Fiedler'in durumsal liderlik kuramı

Fiedler'in durumsal liderlik kuramında koşullarla liderlik davranışları birleştirilmiştir. Fiedler "En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker, LPC)" olarak adlandırılan ölçek sayesinde liderin görev eğilimli olma veya ilişki eğilimli olması hallerine dayanarak liderlik biçimlerini göstermeyi amaç edinmiştir (Hoy ve Miskel, 2010). Liderlik tarzıyla birlikte lider-üye arasındaki ilişki, görev yapısı ile konum gücü gibi farklı durumsal değişkenler gözönünde bulundurulmaktadır. Lider-üye arasındaki ilişki bir grup atmosferi ile ortaya çıkmaktadır. Görev yapısı, görevin net veya zayıf olarak nitelendirilmesidir. Konum gücü ise, liderin çalışanları ödüllendirme ve onları cezalandırma yetkisine sahip olmasıdır (Northouse, 2010). Bu kuram ışığında; liderlik biçimlerinin olumlu bir sonuç göstermesi, uygun olan koşullarda uygun davranışların sergilenmesi koşuluna bağlıdır (Koçel, 2003).

Liderin LPC puanı ve üç durumsal değişkenin ölçülmesi sayesinde liderin belli bir davranış karşısında etkili olup olamayacağı hakkında tahmin yürütülmektedir. Üç durumsal değişken değerlendirilerek herhangi bir örgütsel içerik Şekil 2.4'teki sekiz kategoriden birine yerleştirilmektedir. Liderin tarzı ile durum arasındaki uygunluk değerlendirilmektedir.

Lider- üye ilişkisi	İyi				Zayıf			
	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Görev yapısı	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Konum gücü	1	2	3	4	5	6	7	8
Tercih edilen liderlik stili	Düşük LPC				Yüksek LPC			
	Orta LPC				Düşük LPC			

**Şekil 2.1** Durumsallık Modeli (Northouse, 2010, s.112)

Kurama göre en kabul edilebilir durum, lider-üye arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması, üstlenilen görevin iyi ve doğru bir yapıya kavuşturulması ve liderlerin konumsal gücünün yüksek olması durumudur. En uygunsuz durum ise, lider-üye arasındaki

ilişkilerinin kötülüğü ve olumsuzluğu, üstlenilen görevin yapılandırılması konusunda sıkıntılar yaşanması ve liderlerin konumsal gücünün alt seviyelerde olması durumudur (Çelik, 2003). Bu kuramın güçlü yönlerinin yanında zayıf tarafları da bulunmaktadır. Etkili liderliğe ulaşabilmenin nasıl gerçekleşeceğini açıklayan geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bir yaklaşım olduğu tespit edilmiştir. Diğer liderlik teorilerinin tek ve en iyi liderlik tarzına bağlı kalmalarının aksine, bu kuram liderin tarzı ile farklı durumların beklentileri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Ancak liderlik ve durum kavramları arasında herhangi bir ilişki olmadığında örgütlerin ne yapmaları gerektiğini açıklama hakkında kuramın yetersiz kaldığı belirtilmiştir. (Northouse,2010)

#### **2.1.1.7.Vroom ve Yetton'un normatif kuramı**

Fiedler'in durumsallık kuramı, birbirinden farklı durumlarda farklılık gösteren liderlik tarzlarının olması gerekliliği görüşüne odaklanırken, Vroom ve Yetton'un normatif kuramında bu görüş daha da ileri bir düzeye taşınarak liderin farklı durumlarda nasıl bir davranış sergileyeceğinin de tayin edilmesi durumu söz konusudur (Aydın, 2014). Bu modelin amacı, alınan kararların özelliğinin ve kalitesinin korunması yanısıra, üyeler tarafından da sunulan kararların kabulünü sağlamaktır (Vroom ve Jago,1974).

Vroom ve Yetton 'un normatif kuramı; iş yerlerinde liderlerin karar verme aşamasına üyeleri de dahil etmesi düşüncesi üzerine kurulmuştur. Kabul edilen kararlara uygun zaman ve düzey sayesinde üyelerin katılımı kararların kabul edilmesini, bu kararlara erişimi, liderlerin etkililiğini ve bunun yanında üyelerin de gelişimini kolay hale getirmektedir. Ancak üyelerin alınan kararlara katılma konusundaki tutum ve davranışları, zaman kayıpları yaşanması ve örgüt amaçlarının kişisel amaçlarla çelişmesi gibi sonuçların ortaya çıkması, kuram üzerine olumsuz eleştiriler yapılmasına sebep olmuştur (Erçetin, 2000). Çelik (2003) de kuramın birtakım sınırlılıklarından bahsetmiştir. Kuramın odak noktasının yalnız kendi kendine bilgiden faydalanma olduğu görüşünü savunmuştur. Bunun yanında kültürel özelliklerin değişmesi durumunda liderin karar verme sürecinde sorunlar yaşayacağı öne sürülmüştür.

#### **2.1.1.8.Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı**

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı; liderin ilişki eğilimli davranış ile görev eğilimli davranışın boyutlarına üyelerin yeterlilik ve olgunluk düzeyleri boyutunun eklenmesiyle oluşturulmuştur. Kurama göre; örgütlerde liderlerin etkililiği,

lider davranışları ile birey ya da grubun olgunluk düzeyleri arasındaki uyuma bağlıdır (Aydın,2014)

Lider ile üyelerin psikolojik olarak olgunluk düzeyleri birbirlerinden farklı olduğu için, grubu bütünsel anlamda değerlendirmek yerine, kişilerin olgunluk seviyelerini de kişisel olarak değerlendirmesi gerekir. Örneğin okul yöneticisinin öğrenciye ve öğretmene karşı sergileyeceği liderlik tutumu birbirlerinin aynısı değildir. Durumsal liderlik kuramı, yapılan işlerin yürütülmesi anlamındaki göreve ya da üyelerle olan iletişim anlamındaki ilişkiye yüksek veya düşük oranda önem göstererek, liderlerin grubun olgunluk düzeyini ele alıp üyelerin davranışlarını yönlendirmesinin gerekliliği üzerinde durur. Grup veya bireyin olgunluk seviyeleri aynı kalmayacağı gibi lider davranışı da değişiklik gösterir (Çelik, 2003). Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramları Şekil 2.5'te ifade edilmiştir.

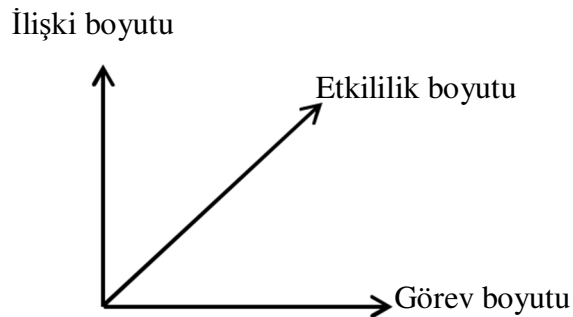
davranış → Yüksek	Yüksek destekleyici	Yüksek yol gösterici	
	Düşük yol gösterici	Yüksek destekleyici	
Düşük ← Destekleyici	S4	S1	
	S3	S2	
	Düşük yol gösterici	Yüksek yol gösterici	
	Düşük destekleyici	Düşük destekleyici	
	Düşük ← Yol gösterici davranış → Yüksek		
	Yüksek	Orta	Düşük
D4	D3	D2	D1
Üyelerin gelişmişlik düzeyleri			

**Şekil 2.2.** Durumsal Liderlik Kuramına Göre Etkili Liderlik Stilleriyle Üyelerin Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Northouse, 2010)

Hersey ve Blanchard'ın kuramına göre, liderlik stilleri dört şekilde incelenmiştir. Yol gösterici liderlik (S1) üyelerin performansını çok yakından dikkatli bir şekilde izler ve ne zaman, neyin, nasıl yapılması gerektiğini üyelerine aktarır. Eğitimci liderlik (S2) kararlarını açıklamaktan çekinmez, çalışanların alınan kararlar üzerine yorum yapmalarına imkan tanır. Amaçlara ulaşılma aşamasındaki son söz lidere aittir. Destekleyici liderler (S3) düşüncelerini ve fikirlerini açıklar. Üyelerin de karar verme sürecine etkiye bulunmalarında onlara yardımcı olur. Yetkilendirici liderlik (S4) hem kararların alınmasında, hem de alınan kararların uygulanması aşamasında yetkinin devredilmesi durumudur. Liderler, üyelerin gelişmişlik düzeylerini gözönünde bulundurarak liderlik tarzı hakkında karar vermektedir (Northouse, 2010).

#### 2.1.1.9.Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı, liderliğin görev ve ilişki boyutlarının yanına etkililik boyutunu da eklemiştir. Etkililik boyutu; liderin içerisinde yer aldığı konumu gereği, yapmakla yükümlü olduğu kurum amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi şeklinde açıklanmaktadır (Aydın, 2014). Reddin lider davranışının duruma uygunluğunu etkili liderlik, duruma uygun olmayan lider tavırlarını ise etkisiz liderlik adıyla açıklamıştır. Ohio Üniversitesi'nin ve Blake-Mounton'un çalışmalarıyla benzerlik gösteren Reddin'in 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir. Bunlar; "düşük görev ve düşük ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki" şeklindedir. Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik kavramı Şekil 2.3'de yer almaktadır (Owens,1987).



**Şekil 2.3.** Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kavramı

Reddin'in kuramı, üç temel boyut üzerine kurulmuş karmaşık bir kuramdır. Kuramda lider özellikleri ve liderlik davranışları ile durumsal faktörlerin beraber analizi

yapılmıştır. Bu açıdan bakıldığında Reddin'in kuramı özellik, davranışsal ve durumsallık kuramlarıyla bir bütün haline gelmekte ve üç kuramın birleşimine dönüşmektedir (Çelik,2003)

### **2.1.2. Yeni yaklaşımlar**

Liderlik kuramlarının birbirinden tamamen bağımsız ve bambaşka içeriklere ait olmadığı görülmektedir. Özellik yaklaşımları üzerine yapılan eleştiriler davranışsal yaklaşımların, bunun yanında davranışsal yaklaşımları üzerine yapılan eleştiriler de durumsal yaklaşımların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Durumsal yaklaşımlarla ilgili tam bir görüş birliğine varılamaması sonucu yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Her zaman ve her yerde geçerliliği olan bir liderlik stiline mevcut olmadığına vurgu yapmıştır. Liderlerin tarzları; yönetim felsefesi, örgüt kültürü, üyelerin ve çevrenin özelliklerine göre farklılaşabileceği düşüncesinden hareketle, liderlikle ilgisi olan birçok yeni yaklaşım öne sürülmüştür. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, işe yönelik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik, öğretim liderliği, hizmetkâr liderlik ve paylaşılan liderlik bu yeni yaklaşımlardan bazılarıdır. İnsanı tanımlamada hep bir eksikliği olan, öznel yargılardan arınıp sevgi ve saygıyı meydana getiren, insanın ruhsal tarafını ön planda tutan ruhsal liderlik kuramı da yeni liderlik yaklaşımları arasındaki yerini almıştır (Serinkan ,2012)

#### **2.1.2.1.Ruhsal (Spiritual) liderlik**

21.yüzyıl liderler için kendilerine bağlı örgütleri pozitif yönde etkilemek amacıyla çok çeşitli fırsatlar sağlamaktadır. Fakat bu pozitif etkiyle beraber aynı zamanda liderlere beklenmedik birtakım zorluklar da getirmektedir. 21. yüzyılın dijitalleştirilmiş doğası örgüt çalışanları arasında artan beklenti doğurur, teknolojinin her geçen gün ilerlemesi hem bir nimet olarak görülen hem de bir felaket diye nitelendirilen iletişimi sağlar. Bilgi çağının yükselişi ve ilerleyişi, liderleri mümkün olduğunca hızlı yön veren yeni bilgilerle boğmaktadır. Günümüz liderleri liderlikle ilgili makaleler, kitaplar ve seminerler ile sıkıştırılmaktadır. Bu sebeple liderler sahip oldukları yeteneklerini geliştirmek, bilgi birikimlerini artırmak amacıyla fırsatlar ararlar (Blackaby ve Blackaby,2011). Örgütçü çalışanları ruhsal boşluk, depresyon, psikolojik problemler, yalnızlık, bencil olma ve belirsizlik, anlamsızlık gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu problemleri yönetim biliminin çözmesi amacıyla samimiyet, güven, sevgi, şefkat, barış,



merhametlik ve cömertlik gibi evrensel insani değerlerin tekrar yeniden keşfedilmesi gerekmektedir (Polat,2011).

Küreselleşmenin ve teknolojinin getirdiği yeniliklerle dünyanın hızlı değişimine bağlı olarak daha önce benzeri yaşanmamış bir zaman diliminde bulunduğu inanılmaktadır. Bu zamanın insanların hızlı gelişimi ve ruhsal büyüme örgütlerin yapısı unsurlarını da değiştirmektedir (Neal ve Biberman,2003). Örgütün yapısında bulunan çalışanlar ve lider arasındaki ilişki ruhsallık kavramının yapılacak liderlik araştırmalarında yerini almasıyla ayrı bir boyut kazanmıştır. Liderler, örgütteki çalışanları farklılaşan insan ilişkileri bağlamında anlamak zorunluluğunda kalmışlardır (Biberman ve Whitty,2000). Ruhsallık kavramının liderlik araştırmalarına dahil edilmeden önceki liderlik yaklaşımları ile bu yaklaşımların merkezinde bulunan liderlik modelleri insanın varlığını simgeleyen beden, duygularını açığa çıkaran kalp ve aklını kullandığını gösteren kalp şeklinde üç temel ögesiyle ilgilenmiştir. İnsanın içerisinde bulunduğu fiziki yapısı ve sahip olduğu davranışları mantık çerçevesinde açıklanma yoluna gidilmiş, sahip olunan bu davranışlar duygusal olarak da yorumlanmıştır. Ancak insanı meydana getiren en önemli etkenin, insanın içerisinde bulunduğu ruhsal durum olduğu anlaşılmıştır. Ruhsallıkla birlikte insan varlığının temelini oluşturan dört ana etmenin hepsi bir araya toplanarak ruhsal liderliğin de temelini meydana getirilmiştir. Eğer bu dört unsur bütünlük içerisinde kullanılmazsa çalışanlar yapmış oldukları işten zevk alamazlar, kendilerini tam anlamıyla ifade edemezler ve bunun sonucunda çalıştıkları işte de verimli olmazlar (Moxley,2000).

Spiritüalizm terimi, kelime anlamı olarak maddeden ayrı olarak ruhun varlığını açıklayan bir şekilde kullanılmaktadır. Batı dillerinde “ruhçuluk” ve “spiritizm” adıyla ifade edilmektedir. Spiritüalizm ve ruhçuluk birbirlerine yakın anlamlar taşıdığı için Spiritüel liderliğin yerine “Ruhsal liderlik” ismiyle liderlik literatürüne geçmiştir (Kurtar,2009).

Ruhsallık, liderliğin temelini ortaya çıkarmıştır. Yapılan liderlik araştırmalarında bağlılık, misyon veya vizyon ruhsallıkla birbirine karıştırılmaktadır. Ruhsal liderlik bireysel çıkar değerleri üzerine yoğunlaşmış geçmiş liderlik modellerini reddetmektedir. Ruhsal liderler adalet, bağımsızlık ve doğruluk gibi etik değerlere odaklanmıştır (Fairholm,1996). İşyerlerinde ortaya çıkan ve hızla büyüyen ruhsallık anlayışı, liderlerin kurumlarıyla ruhsallık arasında daha fazla bağlantı kurmalarına sebep olmaktadır. Bu

sayede liderler hem bireysel olarak diğer çalışanlarla ilişkilerinde hem de amaç olarak hedefledikleri aktivitelerde olumlu değişimlerin olduğunu belirtmektedirler.

Liderlerin ruhsallık davranışlarının mutluluk, neşe, huzur, iş tatmini gibi yararlarının yansırı artan üretimle birlikte ruhsallık daha verimli bir çalışma ortamı da sağlamaktadır (Mitroff ve Denton,1999). Ruhsal liderlik, insanların ruhsal anlamda yaşama bağlandıkları duygusuna sahip olmaları için ihtiyaç hissettikleri değer, tutum ve davranışları içselleştirmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar manevi olarak güdülemiş hale gelirler (Fry,2003).

Korkut (2012) ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme yaptığı araştırmasında ruhsal liderliği laik ve dini bakış açılarıyla değerlendirmiştir. Blackaby ve Blackaby (2011), Sanders (2007), Doohan (2007) ve Al Arkoubi (2008) ruhsal liderliği dinsel açıdan yorumlamışlardır. Sanders (2007) ruhsal liderlerin ruhsal ve doğal özelliklere sahip olduğunu, hem ruhsal hem de doğal özellikleri Tanrı'nın hizmetinde olduğundan en üst düzeyde etkililiğe eriştiğini ifade etmiştir. Ayrıca ruhsal liderle doğal lider karşılaştırması yapmıştır. Ruhsal liderleri emirlere uyan, mütevazi ve Tanrı'ya bağlı olan bireyler; doğal liderleri ise kişisel bir kazanım arayışında olan, benmerkezci kişiler şeklinde belirtmiştir (bkz. Tablo 2.2).

**Tablo 2.2.** Doğal Lider ve Ruhsal Lider Karşılaştırması (Sander, 2007)

<b>Doğal Lider</b>	<b>Ruhsal Lider</b>
Kendine güvenir	Tanrı'ya güvenir
İnsanları bilir	Tanrı'yı da bilir
Kendi kararlarını alır	Tanrı'nın istekleri ile uğraşır
Hırslı	Mütavazi
Yöntemler üretir	Tanrı'nın yöntemlerini takip eder
Emretmekten hoşlanır	Tanrı'nın emirlerine uymaktan hoşnut olur
Kişisel ödüller arar	Tanrı'ya ve diğer insanlara Hayrandır
Bağımsızdır	Tanrı'ya bağlıdır

Blackaby ve Blackaby (2011) ruhsal liderliğin genel anlamda liderlikle aynı olmadığını belirtmişlerdir. Ruhsal liderliğin diğer liderlik türleri gibi genel ilkeleri barındırdığını ifade etmişlerdir. Ancak bir ruhsal liderin başarı göstermesi amacıyla özgün niteliklere sahip olmasının gerektiğini, ruhsal liderin kurum çalışanlarını harekete geçirme

görevinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ruhsallığa dini açıdan yaklaşımları sebebiyle ruhsal liderin Tanrı'nın isteklerini anlama ve tüm çabasını Tanrı'nın yapılmasını istediklerine adayan çalışanların üzerinde farkındalık oluşturmak için kullanabileceğini savunmuşlardır. Al Arkoubi (2008) ruhsal lider ile üyelerin birlikteliğinde duygusal bir etkileşim olduğunu belirtmiştir. İlişkiler boyutunda, ruhsal liderler çevresel etmenler ve üyeler arasında yatay yönde olan ilişkinin, Allah ve ruhsal lider arasında ise dikey yönde ilişkinin varlığını açıklamıştır. Ayrıca ruhsal liderin Allah'a koşulsuz bir teslimiyet içerisinde olmasının gerekliliğine, kendisini bu yola adadığı için İslam ahlakına uygun hareket etmesinin daha yerinde olacağı konusuna değinerek ruhsal liderliğe İslami yönden yaklaşmıştır. Fry (2003, 2005, 2008), Fairholm (1998), Bellingham ve Meek (2001), Fernando (2007) ve Hicks (2003) gibi yazarlar ise belli herhangi bir dini referans göstermeksizin evrensel değerleri vurgulayarak ruhsal liderliği sorgulamışlardır. Bu sebeple Korkut (2012) çalışmasında bu şekildeki bakış açısına sahip araştırmacıları dinsel öğelerden uzak, laik bakış açısıyla ruhsal liderliği sorgulayanlar olarak nitelendirmiştir.

Hicks (2003) örgüt kültürü, ahlak sistemi, çatışma, çeşitlilik, ruhsallık, kritik düşünme gibi kavramları kapsayan ruhsal liderlik üzerine yapmış olduğu çalışmasında farklı dinlere bağlı ve ortak ruhsal birlikteliğe sahip çalışanların ve liderlerin kurumlarında elde ettikleri başarıları açıklamıştır. "Saygılı çoğulculuk" kavramı ile farklı dinlere mensup insanlar arasında pozitif nitelikteki ilişkiyi vurgulamıştır. Fry (2003) öğrenen örgütlerle ilgili olarak motive etme, liderlik etme yoluyla örgütün vizyonuna, değerlerine, misyonuna ve kültürüne kendini adanmış bireyleri elde tutmanın en önemli problem olduğunu vurgulamış, ruhsal liderliğin gerekliliğine değinmiştir. Ruhsal liderlik öğrenen örgütlerin başarı göstermesi ve dönüşümü için gereklidir. Ruhsal liderlik ruhsal hayat için hem liderin hem de lider takipçisinin temel ihtiyaçlarından faydalanır. Böylelikle üyeler ve lider daha örgütsel biçimde birbirine bağlanır ve daha üretken olurlar. Liderin ve üyelerin bağlı oldukları örgütte ihtiyaçlarının ve isteklerinin gözönünde bulundurulması en temel faktördür. Çalışanlar ruhsal gereksinimlerinin karşılanmasını ve çevrelerinden saygı görmeyi beklerler. Örgütlerde belirlenen davranışları göstermek, kurallara uygun davranış sergilemek ve belirli bir ücret elde etmek ruhsal liderler ve çalışanlar için yetinilecek bir durum olduğu söylenemez. Onlar var olan yeteneklerinin tamamını kullanıp örgüte katkılarının olmasını isteyenlerdir (Fairholm,1998). Bellingham ve Meek (2001) ise ruhsal liderliğin üretim için yaratıcı

düşünceye sahip olma, örgüt olarak gelişim gösterme ve üyelerin birbirine bağlılıkları sonucu oluşturdukları iş birliği yapısına dikkat çekmişlerdir. Fernando (2007,) küresel rekabetin fazlalaşan yoğunluğunun örgütler için ruhsal liderlere olan ihtiyacı arttırdığını belirtmiştir. Ruhsal liderliğin din merkezli liderlik olarak algılanmasının da ruhsal liderliği sınırladığını vurgulamıştır. Law (2008) ruhsal liderlik kapsam genişliğinin gereğinden fazla olduğunu, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik kuramlarını içine alan özelliklerinin bulunduğunu saptamıştır. Ona göre; çalışanların ruhlarına tesir etmek, onların davranışlarının değiştirilebileceği anlamına gelmektedir. Bu anlayış çerçevesinde çalışanların ruhlarına tesir edebilecek ruhsal liderin belirgin özelliklerini sıralamıştır:

- Ruhsal liderler, kendilerini aşmaya odaklanırlar ve değişime açıktırlar.
- Değişimlere kendinden başlayıp, bu değişimlerin çevreye yayılmasını sağlarlar.
- Kendini kolaylıkla motive edebilirler. Pozitif değerlere ve ilkelere sahiptirler.
- Örgüte ve kendilerine ulaşabilecekleri yüksek hedefler koyarlar.

Kendilerini örgüte ait hissettikleri için bütünüün parçası olduklarının, çevrelerindeki diğer varlıklar ve evrenle ilişkili kurduklarının farkındalardır (Akt. Korkut,2012).

Ruhsal liderler prensip ve etik sahibi kişilerdir, kurum çalışanlarına değer verirler, çalışanlarla birlikte ortak değerler oluştururlar ve onlara güvenirlir. Çalışanları birbirlerine güvenmeleri amacıyla güdülerler, çalışanların yaşamlarını anlamlı hale getirmek için duygularını kullanırlar. Dönüşümün beraberinde gelen gelişimin önündeki engelleri kaldırarak verimliliği arttırmaya çalışırlar. Çalışanların akıllarıyla hissettikleri arasında köprü kuran değerleri belirleyerek onlara uygun liderlik yaparlar (Bozkuş ve Gündüz,2016). Ruhsal liderler çalışanların iç dünyaları da önemserler ve insanları iç dünyalarından ayrı düşünmenin, insanın bütünlüğünün bozulacağı anlamına geldiğine inanırlar. İnsanın iç dünyası, ruhu ve içinde bulunduğu koşullar yaşamına yön veren unsurlardır. Bu unsurlar ruhsallık kavramıyla ifade edildiğinde anlam kazanır. Ruhsal liderler çalışanlara verdikleri önemi, onların iç dünyalarına inerek gösterirler. Böylelikle hem çalışanları memnun ederler, hem de çalışanların örgütlerine duygusal ve ruhsal bir şekilde bağlanmasını sağlayarak örgütün verimliliğini arttırırlar (Ertürk ve Dönmez,2017).

Mitroff ve Denton'a (1999) göre; bir örgütün en değerli kaynağı çalışanlarıdır. Ancak liderler çalışanların ruhsallık boyutlarını anlamadıkça, onların örgüte verdiği desteği de

anlayamazlar. Ruhsal liderler öncelikle üyelerin kendilerine ve örgüte olan güvenini kazanmaları gerekir. Buna bağlı olarak üyelerin içsel motivasyonları artırılır ve örgütsel bağlılıkları sağlanırlar. Bunun sonucunda ise hem üyelerin kişisel ihtiyaçları karşılanır hem de örgütsel performans üst düzeye çıkarılır (Fry, 2003). Fry, Vitucci ve Cedillo (2005) tarafından Teksas'ta bir hava filosunda yapılan bir çalışmada ruhsal kurtuluş, ruhsal liderlik özellikleri, kurumsal bağlılık ve verimlilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda askeri hava filosundaki liderlerin ruhsal liderlik özelliklerini sergileyemedikleri ve bunun sonucunda iş yeri ruhsallığının oluşturduğu verimli çalışma ortamını gerçekleştiremedikleri ifade edilmiştir.

Fry ve Matherly (2006) çalışmalarında ruhsal liderlik teorisinin örgütün performansı üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre; liderlerin iş yerlerinde ruhsal ihtiyaçlara önem vermelerinin kişisel ve kurumsal yararları olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca ruhsal liderlik öğelerinden ait olma ve vizyon arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Örgütün vizyonunun üyelerle birlikte belirlenip örgütün hedeflerine açıklık getirilmesinin üyelerde aidiyet duygusunun kazandırılmasına yardımcı olmaktadır. Vizyon ve aidiyet öğelerinin çalışan verimliliğinin algılanmasında ve kurumsal adanmışlık için önemli unsurlar olduğu anlaşılmıştır. Fry, Nisiewicz, Vitucci ve Cedillo (2007) tarafından yapılan araştırmada Teksas şehir merkezi yönetimindeki çalışanların ruhsal liderlik özelliklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların ruhsal liderlik özelliklerinin örgütün verimliliğini ve çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilediği saptanmıştır. Fry, Nisiewicz ve Vitucci (2007) ruhsal liderlik konusunda çalışanlar üzerine kurumsal dönüşümün ruhsal liderlik yoluyla nasıl yapılacağına ortaya konulması amaçladıkları bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda; kurumsal dönüşümü sağlamak ve örgütteki mevcut durumu iyileştirmek için ruhsal liderliğin gerekli olduğu ifade edilmiştir. Ruhsal liderler motivasyon sağlama yönünde oldukça başarılıdır. Hem iç motivasyonlarını hem de üyelerinin motivasyonlarını arttırarak istenen örgüt performansına ulaşılmasını sağlarlar (Karadağ,2009).

### **2.1.3.Ruhsal liderlik kuramları**

Ruhu temele alan farklı liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Aşkın liderlik (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2004), Bütüncül-ruhsal liderlik (Fairholm, 1998), ve Ruhsal liderlik (Fry, 2003, 2008) kuramları ruhsallık ve ruh kavramlarını liderlikle ilişkilendirip ruhsal

liderliğin birbirinden farklı alanlarını ön plana çıkaran kuramlardır. Bu kuramcılar ruhsal liderliğin tanımlanmasında ve kavramsallaştırılmasında önemli çalışmalar yapmışlardır. Bu kısımda liderliğin bilimsel literatüründe yer alan üç kuramın özellikleri tartışılacaktır.

#### **2.1.4.Fairholm'un (1998) ruhsal liderlik kuramı**

Fairholm (1996, 1998) iş yeri ruhsallığı bağlamında ruhsallığı açıklamak için liderlik ve ruhsallık terimlerini bir arada kullanmış ilk araştırmacıdır (Wharff, 2004, s. 32). Fairholm (1997) liderlerin öncelikli görevinin ve sorumluluğunun örgütlerde çalışanların ruhsal, kişisel değerlerinin iş yerinin değerleriyle ilişkisini ön planda buldurmaları olduğunu vurgulamıştır. Fairholm'a göre (1998) klasik örgütlerde çalışanlara verilen önem, örgüte verilen öneme oranla düşüktür. Ancak ruhsal liderlik iş yerlerinde bireyselliğin farkına varılmasını, bu farkındalığın çalışma hayatına taşınmasını desteklemektedir. Ruhsal liderliği, örgüte ait olan dinamikleri çalışanların ruhsallıklarıyla birleştiren bir bütün olarak algılamaktadır. Liderlik yaklaşımlarından edimsel ve dönüşümsel yaklaşımlarda güç, saygınlık ve zenginlik kavramları temel oluşturmaktadır. Ruhsal liderlikte ise bu kavramların yerini daha insancıl kavramlar olan adalet, bağımsızlık, bütünlük, özgürlük ve nezaket kavramları almıştır. Klasik örgüt modellerinin örgüte uygun olmadığını düşünen Fairholm (1998) düşüncesinin gerekçelerini şöyle sıralamıştır:

- Ruhun baskısı: Çalışanlar örgütlerden kişisel, sosyal, ruhsal ve çevresel boyutları örgütün dokusuna katmalarının beklentisi içindedirler.
- Günümüzde çalışanlar ihtiyaçlarının ve değerlerinin önemsendiği, insan merkezli örgütlerde olmak istemektedir.
- İşin değişen doğası: Bireyler gibi işler de değişmektedir. Artık çalışanlar bürokratik işlemlere ihtiyaç hissetmemektedir. Bireysel çalışmanın yerine takım çalışması, yetenek gerektirmeyen işler yerine bilgi işi ön plana çıkmaktadır.
- Demografik özellikler: Örgütte çalışanlar genç, dinamik ve eğitim düzeyi yüksek bireylerdir. Hem kurumsal hem de kendileri geliştirmek ve gerçekleştirmek adına bireysel amaçlara sahiptirler.
- Sosyal sistemlerdeki değişimler: Her geçen gün yaşanan toplumsal değişimler iş yaşamına yansımıştır.

Bu yansımalar sonucunda insanlar arasındaki ilişkiler de değişime uğramıştır. Çalışanlar baskıcı ve geleneksel örgütleri reddetmeye başlamıştır.

İş yerinde ruhsallık üzerine gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde Fairholm (1996) farklı şekillerdeki örgütlerde kullanılıp etkililiği kanıtlanmış uygulamaları ve değerleri somutlaştıran bir ruhsal liderlik modeli oluşturmuştur. Modeli sinerjik destek sağlayan kişisel rollerle bütünsel bir yapıya sahiptir. Modelin özellikleri:

Kurumsal kültüre yerleştirilmiş dikkatlice tasarlanan vizyon veya dünya görüşü,

Bireyin en iyi özbenliğe sahip olması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar,

Başkalarına hizmet etmek için bağlılık, Etkileşimli ve karşılıklı güven duygusu,

Çalışanlara ve örgütsel amaçlara gerçek bir ilgi,

Açıklığı, adaleti, yaratıcılığı ve özgünlüğü teşvik eden bir ortam, Takım çalışmasına, grup dayanışmasına ve paylaşmaya bağlılık, Tüm kişilerarası ilişkilerde bütünlük,

Yapının ve sistemlerin sadeliği ve esnekliği

Gelişimin sürekli değerlendirmesine önem veren bir süreç şeklindedir. Fairholm (2000) liderlerin ruhsallık temelli liderlik etme modeline göre etkililik için yönetmenin de ötesine geçilmesine ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Bu model üyelerle liderler arasında karşılıklı olarak kabul edilen kültürel ahlaka dayalı güven birliği, paylaşılan ortak fikirler gibi unsurlar içerir.

Günümüzdeki örgütlerde bireylerin istekleri, ruhsal gereksinimlerinin farkında olunması ve kendilerini kurumlarına ait hissetmek için iş yeri kültürü oluşumunda söz sahibi olmaktır. Aslında ruhsal liderlerin karşısında yaptıkları iş karşısında ücret almak ile yetinmeyen ve kuruma adanmış bireyler olarak sahip oldukları potansiyelin tümünü sergileyip kurumsal verimliliği arttırmak isteyen üyelerin varlığı söz konusudur (Fairholm,1998). Üyelerin bağlı olduğu çevrelere, bakış açlarına ve kültürel gelişmişlik düzeylerine göre isteklerinde farklılıklar oluşabilir. Fairholm'un ruhsal liderlik modelinde liderlerin veya çalışanların örgütlerdeki dönüşümsel etkileri ve ruhsallığa eğilimleri arasında önemli bir bağlantının varlığı savunulmaktadır (Fairholm,1998). Fairholm'un ruhsallık ve ruhsal liderlik açıklamalarında ruhsal liderliğin sahip olduğu unsurlar ve özellikler vardır. Fairholm (1996) ruhsal liderliğin unsurlarını açıklanmıştır:

Paylaşılan değerlerin kurulması: Ruhsal liderlik paylaşılan örgüt değerleri duygusunu aşılır.

Vizyon oluşturma: Ruhsal liderler fikir birlikteliği oluşturmak amacıyla sürdürülebilir beceriler sergiler ve demokratik biçimde ortak bir vizyon kapsamında liderlik yaparlar.

Paylaşılan anlam: Ruhsal liderler çalışanlar için bir anlam yaratırlar. Ruhsal liderlik çalışanlar üzerinde baskı oluşturma ile ilgili değil, paylaşılan anlam oluşturma ile ilgilidir.

Fırsat verme: Fırsat veren insanlar karşılıklı güven, paylaşılan vizyon ve ortak değerlerden oluşan çevrede kendilerini geliştirirler.

Etki ve güç: Eğer üyeler liderin gücünü kabul etmezlerse liderler çalışanlar üzerinde liderlik yapamazlar. Bu kabullenme sistemler ve resmi yapılar ile değil, iletişim sonucu ortaya çıkar. Ruhsal liderler üyeleri idare etmek amacıyla onlardan istekte bulunarak onlara zorlama yapamazlar.

Sezgi: Ruhsal liderlerin etkisi değerler, örgüt kültürü ve geleneklerle tam olarak yakınlık halindeyken ortaya çıkar. Ruhsal liderlik grubun paylaşılan değerlerini kullanmalıdır.

Risk alma: Ruhsal liderlerin davranışları ve uygulamaları risk içerir. Ruhsal liderler öncüdürler. Onlar çalışma yöntemini ve var olan yapısal ilişkileri olduğu gibi kabul etmezler.

Hizmet: Ruhsal liderler hizmetkarlık yaparlar. Baskı kurmaktan ziyade, ruhsal liderler üyelerin başarısı için üyelere gerekli olan bütün olanakları sağlarlar.

Dönüşüm: Ruhsal liderler kendilerini, üyeleri, örgütleri dönüştürürler. Ruhsal liderlerin rolü çalışanların ve örgütlerin hayatlarını onları cesaretlendirerek değiştirmektir.

### **2.1.5. Aşkın liderlik (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003) kuramı**

Aşkın liderlik kuramı (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003) Fairholm'un (1998) ve Fry'ın (2003, 2008) ruhsal liderlik kuramlarından daha kapsamlı bir şekilde ruhsallık literatüründen faydalanmıştır. Sanders vd. (2003) "Edimselden Aşkın'a: bütünlük bir liderlik kuramı" isimli çalışmalarında aşkın liderlik ve dönüşümsel liderlik teorilerini birleştiren ve genişleten bir teorinin ortaya atılması ile liderliğin ruhsal boyutlarını araştırmışlardır. Aşkın liderlik teorisiyle ruhsallığın "inanç, ahlaki karakter ve bilinç"



boyutlarını içerdği ortaya atılmıştır. Bu üç temel boyut liderlerin baskıcı, zorlayıcı dış faktörleri önemsemek yerine üyelerin ruhsal ve içsel gelişime odaklandıklarını belirtmektedir. Aşkın liderlik teorisi edimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinden etkilenmiştir. Edimsel liderliğin yönetsel özellikleri ve dönüşümsel liderliğin karizmatik özelliklerinin birleşimi şeklinde sunulan aşkın liderlik teorisi liderliğin etkili olmasını amaçlamaktadır.

Sanders vd. (2003) aşkın liderliğin ilk kez Cardona (2000) tarafından ileri sürüldüğünü belirtmiştir. Cardona (2000, s. 202) aşkın liderlikte üyelerin kişisel gelişimlerine odaklanıldığını belirtmiştir. Üyelerin içsel motivasyonlarının sağlanmasının aşkın liderliğin temel hedefi olduğunu vurgulamıştır. Sanders vd. (2003) ise aşkın liderliğin odak noktasının liderlerin ve üyelerin ruhsal gelişimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Sanders, Hopkins ve Geroy (2004) ruhsal liderlikle ilgili geliştirdikleri teorinin ardından bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında ruhsal liderliği, üyeler arasında anlam ve bağlılık geliştiren, onlarda bir amaç uğruna çalışma duygusu aşıl原因 ve örgütte ruhsallık yardımıyla iş verimliliğini arttırmayı başaran liderlik türü olarak açıklamışlardır.

Varolan liderlik teorilerine dayalı ve bu teorileri birleştirmiş olan aşkın liderlik modeli, dönüşümsel, aşkın ve edimsel liderlik kuramları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Kuramlar arasındaki ilişki sorgulandığında kontrol konumu süreci, liderin etkililiği ve ruhsallık süreçleri karşılaştırılması yapılabilir. Bu modelde liderlik başarıları üç seviyede, üç ayrı süreç dahilinde gösterilmiştir. Edimsel kuram ile dönüşümsel kuram arasındaki ilişki, aşkın liderlik kuramı ile dönüşümsel kuram arasındaki ilişki, edimsel liderlik kuramı ile aşkın liderlik kuramı arasındaki ilişki kontrol konumu süreci, etkililik süreci ve ruhsallık süreci bağlamında incelenmiştir. Kontrol konumu sürecinin içten veya dıştan denetimli olmasına, etkililik ve ruhsallık sürecinin düşük veya yüksek pozisyonlarına göre yapılan karşılaştırmalar ile dönüşümsel, aşkın ve edimsel liderlikten doğan aşkın liderlik modeli ortaya çıkmıştır.

Modelde gösterilen ilk süreç “kontrol konumu süreci”dir. Bu süreç liderlerin dıştan denetimli veya içten denetimli olduğu ile ilgilidir. Edimsel liderliğin kontrol konumu bu sürecin dıştan denetimli tarafındadır. Edimsel liderler örgütsel başarılarını kadere ve şansa bağlama eğilimdedirler. Daha güçlü bir içsel konum kontrolü, liderlerin ruhsal

odaklı olmasının sonucudur. Aşkın liderler ruhsallığı daha çok yaşamaları sebebiyle ruhsal dinamiklere gösterdikleri önem daha fazladır.

Modelin “etkililik” süreci diğer bir süreçtir. Etkililik sürecinin sonunda edimsel liderlik düşük pozisyonadadır. Edimsel liderliğin bu düşük pozisyonu üyelerin performansına ve çabasına karşılık olarak liderlerin ödülleri sağlamış olduğu değişim işlemine bağlı olmasına dayandırılabilir (Bass ve Avolio,1993). İlişkiler kişisel olmaktan ziyade ödül ve karşılık bekleme üzerinedir. Aşkın liderler ile dönüşümsel liderler aynı etkililikleri üretme özelliğine sahiptirler. Ancak aşkın liderler dönüşümsel liderlere oranla daha güçlü içsel kontrole sahip ve daha ruhsal yönelim odaklı oldukları için aşkın liderliğin etkililiği dönüşümsel liderliğin etkililiğinden daha fazla olduğu gözlenmiştir.

“Ruhsallık” süreci ise son süreçtir. Yüksek özgüven, iç kontrol, kararlılık ve ahlaki dürüstlükte sağlam bir inanç içeren liderlerin ruhsal ve aşkın davranışları, üyeleri motive etmek için önemli bir role sahiptir. Edimsel liderlik genellikle resmi ilişkiler ve işler üzerinde yoğunlaştığı için ruhsallığın en düşük düzeyindedir. Aşkın liderlik ise en yüksek düzeyde ruhsallığın yaşandığı liderliktir (Sanders vd.,2003).

#### **2.1.6.Fry’ın (2003, 2008) ruhsal liderlik modeli**

Örgütler yönetim biliminin gelişen değerinin farkında olup hep daha iyi liderlerin yetişmesi üzerinde durmaktadırlar. Giderek artan biçimde örgütler ruhsal değerleri ön planda tutan liderler yetiştirmektedir. Ruha dayalı liderlik kavramı hayata ve insanlığa değer vermeyi içerir. Yeni dünyanın geleceğinde liderlik yapmanın tek bir yolu da üyelere kendilerini değerli hissettirmek olabilir. (Fairholm,1996). Çalışanların işlerine odaklanmaları, bağlılık ve sevgiyle yaptıkları işe sarılmaları, liderlerin davranışlarının yansımaları olarak görülmektedir. Günümüzdeki liderlerin de yaşamlarında çok önemli değişiklikler olmaktadır.

Ruhsal liderin en temel görevi iş yerlerindeki ruhsal liderliği sağlamaktır. Literatürde ruhsal liderlik ile iş yeri ruhsallığı kavramları birbirlerinin yerine kullanılmıştır (Fry,2003). Ruhsal liderliğin iş yeri ruhsallığından daha genel bir kavram olduğu görülmektedir. İşyeri ruhsallığı ile motivasyonu temel alan liderlik teorileri, içsel motivasyon süreçleri ve öğeleri, anlamlılık, isteklilik ve bağlılık kavramları arasında belirgin bir çelişme tespit edilmiştir. Bu gerekçeyle, ruhsal liderlik savunucusu birtakım teoriler ile ruhsal yaşamı ve iş yeri ruhsallığını devam ettirme konusunda motivasyon teorilerini biraraya getirmenin gerekli olduğu belirtilmiştir. Fry ruhsal liderlik teorisi

henüz ortaya atılmadan önce askeri birlikleri, okulları kapsayan yüzden fazla örgütte çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar resmi olmayan ruhsal liderlik modelinin ve ölçümlerinin, geçerliklerini ve güvenilirliklerini doğrulamıştır. Ruhsal liderliğin çalışanların hayattan aldıkları memnuniyetleri, verimlilik ve örgütsel bağlılık üzerine önemli bir destek sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Fry,2008).

Ruhsal liderlik teorisi adanmışlık, vizyon, iş yeri ruhsallığı teorileri, umut/inanç ve ruhsal kurtuluşu içerisine alan bir içsel motivasyon modeli yardımıyla geliştirilmiştir. Fry (2003) ilk ruhsallık modellenmesinde örgütlerdeki bireylerin etkileşimini zihinsel, duygusal-fiziksel unsurları ve ihmal edilmiş olan ruhsal bileşenlerini ön plana almıştır. Örgütsel verimliliğin ve bağlılığın artırılması amacıyla liderlerin ve çalışanların ihtiyaçlarını temelde ikiye ayırmıştır. Ruhsal liderlik üyelerin ruhsallığı yaşamaları için ruhsal kurtuluş duygularını hissettirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla anlamlandırma ve aidiyet faktörlerinin aracılık etmesini sağlamıştır.

Ruhsal liderliğin başarmak istediği liderlerin ve çalışanların kendiliğinden motive olmalarıdır. Bunun için yapılması gereken, ihtiyaç duyulan değerleri, inançları, tutumları ve davranışları sergilemektir. Liderlerin tutumları, değeri ve inançları ile çalışanların ruhsal yaşam için ihtiyaç duyduğu unsurlar göz önünde bulundurularak örgütsel çıktılar üzerine etkiler incelenmiştir.

Ruhsal liderler ve çalışanları, geçmiş yaşantısına ve kendine saygı duyarak başka bireylerle iyi ilişkiler içerisinde olmalıdırlar. İyi ilişkiler sonucunda yaşamın bir amacının ve anlamının varlığını hissedip, etrafını çevrelemiş dünyayla başa çıkabileceğini düşünerek, ruhsal inançlarını takip kabiliyetine sahip olacaktır. Kendini tanıyarak sürekli bir gelişme içerisinde olması sağlanacaktır (Fry,2003).

Ruhsal liderlik kuramı ruhsal refah için amaç ve fark oluşturma duygusu, anlamlandırma veya anlam, üyelik veya anlaşılma, koşulsuz olarak kabul edilme, takdir edilme duyguları aracılığıyla hem liderin hem de çalışanların temel gereksinimlerinden faydalanır. Ruhsal liderliğin amacı oluşturulan vizyon, bireyler arası değer uyumu, güçlendirilmiş takım çalışmaları ile üretkenliği, örgütsel bağlılığı ve kuruma bağlı sosyal sorumluluk duygusunu en üst seviyelere ulaştırmaktır (Fry, Matherly ve Quimet, 2010). Fry, Latham, Clinebell, Kraknke (2016) içsel yaşantıdan oluşmuş yeniden yapılandırılan ruhsal liderlik modeli ile modelin bileşenlerinden oluşan ruhsal liderlik, ruhsal sağlık ve örgütsel çıktılar ile arasındaki dinamik ilişkiyi kontrol etmeyi

amaçlamışlardır. Ruhsal liderliğin adanmışlık, umut/inanç ve vizyon bileşenlerinden ve ruhsal sağlığın da üyelik ve anlamlandırma duygularından oluştuğu kabul etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada ruhsal liderlik davranışlarının üyelerin yaşamsal memnuniyetlerini, örgütsel bağlılıklarını ve örgütün verimliliğini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ruhsal liderlik teorisi; vizyon (vision), adanmışlık (altruistic love), umut/ inanç (hope/faith) şeklinde üç temel nitelik üzerine kurulmuştur. Fry (2008) ruhsal liderlik modelinin düzenlenmesi sayesinde üç temel niteliğe içsel yaşantı (inner life) özelliğini de tanımlamıştır. Fry (2003) bu temel niteliklerin eksikliğini, insanların yaşamlarını anlamsız hissetmelerine neden olacağını belirtmiştir.

### **2.1.7. Vizyon**

Owen, Hodgson ve Gazzard (2011) tarafından vizyon; insanlar ve örgütler için hedef olarak belirlenip erişilmeye çalışılan, geleceğe doğru uzanan bir köprüye benzetilerek tasvir edilmiştir. Vizyonun anlam taşıdığını ve her çalışan açısından güven duygusu yaratarak geleceğe dönüştüğünü belirtmişlerdir. Vizyonun kelime anlamı görüş, gelecek hakkında öngörülebilirlik ve hayal gücüdür (Çelik,1996). Kotter (1996) ise vizyonun insanların kendi ideallerindeki geleceğin, kişilerin bu geleceği niçin oluşturacağını dolaylı veya doğrudan olarak yorumlanması ve bunun resmedilmesi olduğunu vurgulamıştır. Özden'e (2005) göre; vizyon insanın geleceğiyle ilgili tahminlerde bulunması değil, kararlar almasıdır. İçinde bulunulan şartlarda uzun vadeli amaçların biraraya gelerek gelecekte ulaşılacak istenen hedeflerin gerçek düşlerini kurabilmektir.

Fry'n (2003) ruhsal liderlik kuramında vizyon kavramı, örgütün ulaşmak için çizdiği rotayı gösteren, liderin ve üyelerin bu yolculuğa neden çıkmak istedikleri hakkında açıklamalar yapan bir kavramdır. Vizyon değişimin nasıl bir yolda olması gerektiğini belirler. Çünkü vizyon kavramı binlerce detaylı kararın basit hale getirilmesi ve birçok farklı insan tarafından yerine getirilmesi gerekli eylemlerin etkili ve hızlı bir biçimde koordine edilmesidir. Vizyon insanları harekete geçirmek, onların çalışmalarını anlamlı hale getirmek ve bağlılıklarını arttırmak zorundadır. Ayrıca mükemmelliğin standardını oluşturabilir.

1980'li yıllara kadar vizyon liderlik literatüründe çok nadir kullanılan bir terimdir. Daha sonraki yıllarda ise, küresel rekabet teknolojisinin yoğunluğu kısa zamanda gelişimle

rekabette daha hızlı ilerleme amacıyla liderler örgütlerin gelecekteki rotalarına önem vermek durumunda olmuşlardır (Fry,2003). Doohan'ya (2007) göre; ruhsal liderler kendilerinin ve çalışanlarının ortak bir vizyona bağlı olmaları sebebiyle ellerinden gelenin en iyisini yapabilirler. Vizyon karşılıklı sabırla, birlik ve beraberlikle de başarılabilir (Akt. Akar,2010).

### ***Adanmışlık***

Adanmışlık, insanların ait oldukları örgüte bağlılık düzeylerini arttırır. Liderleri tarafından takdir edilme, anlaşılabilme anlamlarına gelen aidiyet/üyelik duygusunu oluşturur (Fry,2005). Adanmışlığın ve ruhsal varoluşun bireylere sunduğu sonuçlar sukünet, sevinç ve huzurdur. Bu sonuçlar beraberinde stres faktörünün azalması, örgütsel bağlılığın ve üretkenliğin ise artması durumlarını doğurur. Sevinç insanın üst düzey memnuniyetinin habercisidir. Sukünet sağlandığında ise gerginlikten uzaklaşıldığı anlaşılır. Huzur sevinç ve sukünetten çok daha fazlasını içerir (Fry,2003).

### ***İçsel yaşantı***

Ruhsal liderlik kuramının tekrar düzenlenmesiyle ortaya çıkmış içsel yaşantı kavramı ruhsal uygulamalara sahip olmanın bir boyutudur. Çalışanların bedensel veya duygusal ihtiyaçlarının yanında içsel yaşam gibi ruhsal yaklaşımlara da ihtiyaç duyar (Fry, 2008). Ashmos ve Duchon (2000) içsel hayatın kutsal gücünün ve dışsal yaşamın daha dolu ve daha memnun edici yaşanabilmesi amacıyla kutsal gücün nasıl kullanılacağına belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. İş yerleri çalışan bireylerin anlamlı çalışmalar tarafından desteklenen içsel hayata sahip oldukları fark edildiği anda ruhsal sayılmaktadır. Duchon ve Plowman'a (2005) göre içsel yaşantı, bireysel kimlik ve sosyal kimlik şeklinde yapılarla ilişkilidir. Bireysel kimlik, bireyin kişisel görüşünün ya da içsel bakış açısının bir parçasıdır. Kişilerin içsel yaşamları ise sosyal kimlikleri sayesinde açıklanmaktadır.

### ***Umut/inanç***

Umut/inanç örgütlerin misyon, vizyon ve amacın uygulanacağına yönelik görüşün temel kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Fry,2008). İnanç fiziksel varlığı ispatlanamayan bir şeyin varlığına inanmaktır. Umut ise gerçekleştirilmesi için beklenti içinde olunan bir istektir. İnsanın inancı umuda kesinlik kazandırır. Örgütün vizyonuna ulaşmasının temel kaynağı umut ve inançtır. Bir vizyona inanıp güvenmek, umut için gereklidir. Umudu

etkin kılmak ve bir işi yapabilmek için içsel motivasyonun temel kaynağı inanmadır. Bir yarış metaforu üzerinden inanç açıklanacak olursa; vizyon kavramının karşılığı hedeflenen yarışta birinci gelmektir. Antrenörün sporcuyu yarışta birinci olacağına inandırıp güdülemesi gibi ruhsal lider de çalışanlarına vizyona ulaşabileceklerine yönelik inanç ve umuda sahip olup güdülenmelerini sağlaması gerekmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar kendileri ve örgütleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmayı istediklerini ifade eden yüksek amaçlar edinirler. Çalışanların amaçları doğrultusunda oluşturulan vizyon inanç ortamı sağlar. Vizyon ve inanç çalışanların motivasyonlarının artırılması için önemli kaynaklardır (Fry,2003, Fry ,2005)

Ruhsal liderliğin açıklanan genel özellikleriyle beraber vizyon, özveri, anlamlandırma, ruhsal varoluş, üyelik, umut/inanç, yaşamsal memnuniyet, örgütsel bağlılık ve üretkenlik olmak üzere toplam dokuz tane alt boyutu bulunduğunu belirtmiştir. Ruhsal liderlik kuramını anlamak ve uygulamak için ruhsal liderliğin birbirleriyle ilişkili olan alt boyutlarının anlaşılması gerekmektedir.

Bu sayede kuramı her türlü katkı ve gelişime açık hale getirmişlerdir. Vizyon, içsel yaşantı, adanmışlık ve umut/inanç temellerine dayalı olan Fry (2008) ruhsal liderlik kuramı, amaç belirleme ve sorumluluk alma yoluyla çalışanların içsel motivasyonlarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Liderin üyelerini sorumluluk vermesi ile onların kendilerini işlerine daha fazla motive etmelerini sağlanarak, içsel motivasyonlarının artması sonucuna ulaşılmaktadır (Baloğlu ve Karadağ,2009). Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır (2013) öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında öğretmenlerin ruhsal liderlik algı düzeyleri arttıkça motivasyonlarının da arttığı görülmüştür. Fry, Hannah, Noel ve Walumbwa (2011) ruhsal sağlık ve ruhsal liderlik arasındaki ilişki bağlamında ruhsal liderliğin örgütsel anlamda sonuçlarını araştırmışlardır. Yapısal eşitlik modelinden yararlandıkları çalışmalarında örgütsel bağlılık, ruhsal liderlik ve farklı performans seviyelerinin içinde bulunduğu kavramlar ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

### **2.1.8.Eğitimde ruhsal liderlik**

Eğitim sistemini toplumdan kopuk bir alan olarak düşünmek yanlıştır. Toplumsal değişimler eğitim sisteminin yapısına da yansımaktadır. Özden'e (2005) göre; toplumunun yapısına ilişkin değişimler ve bilginin doğasında meydana gelen yenilikler

eğitimin de doğasını farklılaştırmaktadır. Toplumsal hayatla bütünleşen eğitim sistemi değişikliğe zorlanmaktadır. Değişimle birlikte eğitimin amacı, okulun yapısı ve işlevi, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görevleri kapsamında yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim sisteminin gelecek yüzyılların gereksinimlerine cevap verebilmesi ve toplumun beklentilerini karşılaması amacıyla okulların bilginin öğrencilerle birlikte üretildiği ve tekrar öğrencilere aktarıldığı yenilikçi kurumlar olması gerekmektedir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009). Çolakoğlu'nun (2005) ifade ettiği gibi; okulun duvarları içerisinde kendi kabuğuna çekilmiş bir etkinliğin eğitim olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Eğitim teknolojik, politik ve sosyal gelişimlerden etkilendiği gibi okul çevresindeki değişimlerden de etkilenir.

Kabul edilen yeni değerlerle hiyerarşik ve bürokratik yapının esiri olan okulların yerini profesyonel kontrol mekanizmasına bağlı, yenilikler üreten, fark yaratan eğitim kurumları almaktadır. Okuldaki eğitimde yaşanan kimi sorunları ortadan kaldırmak ve okulu sürekli olarak geliştirmek için etkili, motive edici, yaratıcı, vizyoner, prensipli, bilgili liderlerin varlığı okullar açısından oldukça önem arz etmektedir. Etkili şekilde liderlik yapabilmeleri amacıyla okul yöneticilerinin sahip olması gerekli özelliklerin belirlenmesi gerekmektedir. (Cerit,2007). Schlechty'in (2011) okullardaki değişimleri konu alan kitabında ifade ettiği gibi; okullardaki liderler okulların değişiminde kilit rol oynamaktadır. Liderlerin yapmayı planladıkları işlere odaklanmaları, yaptıkları işin doğasını doğru şekilde anlamaları, farklı görüşlere saygılı davranmaları ve destekleyeceği bir toplumun nasıl oluşacağını öğrenmeleri sağlandığında okullar gelişme göstereceklerdir. Okulların açık sistemler olması sebebiyle etkili olabilmek için toplumsal değişimlere uyum sağlama zorunluğunun olduğunu vurgulayan Hoy ve Miskel'e (2010) göre; liderlik okullar için karmaşık bir süreçten ibarettir. Bu karmaşık süreç; liderleri seçip yetiştirmek, var olan durumları düzene sokmak ve okulu dönüştürmek üzerine kuruludur.

Eğitimdeki liderlik kavramı mevcut koşulların ve değişimin farkında olmaktır. Bunlar ruhi olarak birbirlerine benzeyen hedeflere ait olan yetkilendirme ve dönüşümle ilgilidir (Foster,1986). Paylaşılmış bir vizyon oluşturma, etik değerler oluşturma, öğrenen bir lider olma ve güçlü bir okul kültürü geliştirme okul yöneticilerinin yapması gereken liderlik rolleridir (Çelik,2003).

Jones (2005) eğitimde ruhsallığı sorguladığı çalışmasında öğrenci- öğretmen arasında sınıf ortamındaki etkileşimler gerçeği yansıtmıyorsa, bu ikili ilişkinin yalnız formal kalıplar içerisine sıkışacağını ve öğrenmenin de kalıcı olmayacağını söylemiştir. Ruhsallığı tam anlamıyla öğrenmenin gerçekleşmesi amacıyla öğrencilerin derinliklerine erişmede bir araç olarak görmüştür. Ruhsallık, eğitimde öğrenci, öğretmen ve müfredat arasında sıkı bir bağlantıdır. Bu bağlantı gerektiğince dürüsttür, hayati ve canlıdır. Palmer (2003) eğitimde ruhsallığa yansımalar konusunu kalp ve ruhla öğretme kapsamında araştırmıştır.

Gibson (2011) okul temelli okul reformunda kimi yazarların dini, ruh, inanç, ruhsal ve ruhsallık tarzında sözcükleri kullandığını söylemiştir. Ruhsallığın eğitimde dinden farklı olarak, insancıl ve dünyevi perspektif açıdan değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Vokey (2001) ise eğitim örgütlerinde ruhsallık konulu araştırmasında ruhsallığın dine göre daha evrensel olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda okullarda ruhsallığın kullanılmasının öğretmenler ve öğrenciler için faydalı olacağını ifade etmiştir. Ruhsallığın öğrencilere ve öğretmenlere sunduğu fırsatları temalar halinde ele almıştır.

Yenilenmiş bir hayat, enerji ve çöşku: Devlet okullarının sorunu ruhsallığın savunucularına göre dört duvar arasında olan öğrenciler ve öğretmenler için son derece sıkıcı bir yer olduğu görüşüdür. Öğrenme çöşkusunu kaybetmiş öğrenci cansız bir varlık gibi görünür. Öğrencilere hayatla bağlantılı, ilgilerini çeken, ihtiyaçlarını karşılayan bilgiler sunulması gerekir. Bu gereksinim ruhsallığın ön planda olduğu okullarda karşılanmaktadır. Ruhsallık birbirinden kopuk ve günlük yaşam deneyimleriyle ilişkili olmayan bilgilerin öğrenilmesini öğrencinin ilgisini çekmediği gerekçesiyle reddeder.

Kendini kabul etme, başkalarına karşı merhamet gösterme: Ruhsallık okullarda öğrencilerin sadece önlerine sunulan müfredatta bir anlam ve heyecan aramalarına sebep olmayacak, bunun yanında kendilerini kabul etme becerisini ve başkalarına merhamet gösterme duygusunu öğretecektir. Devamlı okul ortamında görüşme yapılan öğrencilerin; kendini kabullenme, bütüncül olarak yaklaşma ve onlara ahlaki rehberlik etme gibi gereksinimlerden bahseden ve sürekli nükseden kriz ortamı hafifleyecektir.

Rezarch(2002) okullarda etkili liderlik modeli olarak ruhsal liderlik konulu tez çalışmasında ruhsal liderliğin okullarda etkili bir liderlik modeli olduğunu ifade etmiştir. Okullar yüksek motivasyonlu destek grupları olan veliler, öğrenciler ve



öğretmenleriyle rekabetin yoğun yaşandığı alanlardır. Bu farklı gruplarla ilişki içinde olan okul müdüründen velileri ve öğretmenleri “liderlerin lideri” olarak değerlendirmesi, öğrencilere de “baş öğrenen” yaklaşımı sergilemesi beklenmektedir. Bozkuş ve Gündüz (2016) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. Araştırmalarında mesleklerinin doğası gereği öğretmenlerin psikolojik gereksinimlerinin ruhsal liderlerce karşılanması sonucunda çalışılan kuruma ve işlerine bağlılık düzeylerinin arttığı ve dolaylı da olsa bu durumun öğrenci öğrenmesine de pozitif yönde etki ettiği sonucuna varmışlardır. Öğrencilerin içsel gelişimlerini destekler nitelikte liderlik modellerinin eksikliğini vurgulayan Fry(2009) bu boşluğu doldurmak amacıyla ruhsal liderlik kuramından yararlanılabileceğine işaret etmiştir. Fry’a(2009) göre; çevresel ve ulusal problemlere ani olumsuz tepkiler göstermek yerine ruhsal bir tutum sergileyen liderler dünyayı tüm insanlık adına iyilik getirecek şekilde değiştirip güzelleştirebileceklerdir. Okullarda günümüz eğitim sisteminde gelecekteki liderler olan öğrencileri problem durumlarına tek bir çözüm üretecek biçimde yetiştirilirken, ruhsallık hissiyatına sahip liderler ise vizyon, umut/inanç ve adanmışlık sayesinde toplumların karmaşık problemlerine farklı açılardan birçok çözüm sunabilecek durumdadırlar.

Özgan vd. (2013) öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin ruhsal liderliği algıları ile motivasyonlarının ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte öğretmelerin motivasyonunun üzerinde vizyon, özveri ve ruhsal yaşam gibi değişkenlerin etkilerinin de varlığını tespit etmişlerdir. Ghasemizad, Zadeh ve Bagheri (2012) araştırmalarında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ruhsal liderlik algıları ile iş yaşamı nitelikleri, işlerinden memnun olma durumları ve verimlilikleri arasındaki ilişkileri üzerinde inceleme yapmışlardır. Yaptıkları bu çalışmada iş doyumu, ruhsal liderliğin bileşenlerinden olan adanmışlık ve öğretmenlerin iş yaşamı arasında pozitif yönde ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Polat’ın (2011,s.2038) eğitim fakültesi öğrencilerinin algılarına göre fakülte üyelerinin ruhsal liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri üzerine yaptığı çalışmada, öğrenci başarıları ile ruhsal liderlik kavramı arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Karadağ (2009,s.1389) çalışmasında okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışlarını tespit etmeyi

ve bu davranışların örgüt kültürüne olan etkilerini yapısal eşitlik modeli kullanarak belirlemeyi amaçlamıştır. Örgüt kültürünün oluşmasında ve güçlenmesinde ruhsal liderlerin önemi üzerine sonuçlar elde etmiştir. Ruhsal liderler üyelerin örgüte kendini ait hissetme, örgütü benimseme duygularını ön plana çıkararak huzuru sağlama yönünde üyelerde bir inanç oluşturmayı hedeflediği sonuçları ruhsal liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Malone ve Fry (2003) Teksas'taki okullarda bir yıl süren bir araştırma yapmışlardır. Ruhsal liderlik ile ilgili olarak bir okulda "kurumsal dizayn stratejisi" oluşturup bu stratejiye bağlı olarak bir yılın sonunda ruhsal liderlik değişkenleri olan adanmışlık ve umut/inanç düzeylerinin anlamlı şekilde arttığı incelenmiştir. Ayrıca öğrencilerin akademik başarılarının da artması üzerine okul yöneticilerinin öğrenci başarısında oldukça etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Rezach(2002) okullarda ruhsal liderliğin etkili bir eğitim liderliği olup olmadığı üzerine bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya katılan müdürler liderlik uygulamalarında okullarında bir topluluk ve aidiyet duygusunu yerleştirmeye çalıştıklarını vurgulamışlardır. Araştırmanın sonucunda ise, insanların psikolojik, sosyal, zihinsel ve duygusal yönlerinin varlığının yanısıra, ruhsallık yönünün varlığının da okullar tarafından kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğrencilerde birbirine bağlılık duygusunun oluşması için okul müdürlerinin ve eğitimcilerin öğrencileri desteklemesinin, onların çevrelerinden kopuk bir hayat yaşamalarını engellemesinin önemi üzerinde durulmuştur.

Korkut(2012) ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme şeklinde yaptığı çalışmasında ruhsal liderliği her yönüyle incelemiştir. Araştırmada ruhsal liderliğin ruhsallığı ön plana alarak bireylerde bulunan ruhsal problemler, boşluk hissine bağlı olarak yalnız kalma, anlamsızlık, belirsizlik ve bireyselcilik gibi sorunlara çözüm arandığı belirtilmiştir. Bu nedenle ruhsal liderliğin eğitim kurumları için öğrencilerde akademik başarı, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş doyumunu, öğrenmenin ve öğretim etkinliklerinin anlam kazanması boyutlarında uygulanabilir ve yararlı bir yaklaşım olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ardiç (2013) çalışmasında ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarını çeşitli değişkenlere göre incelemiştir. Akar(2010) ruhsal liderliğin eğitim kurumlarında uygulanabilirliği hakkında teorik çalışma yapmıştır. Çalışmasında çalışanların çağrı ve ait olma duygularını harekete geçirme yoluyla onların örgütsel bağlılıklarını ve üretkenliklerini

olduğundan daha üst seviyelere çıkarmanın ruhsal liderliğin temel çıkış noktası olduğunu vurgulamıştır. Ruhsal liderliğin açıkladığı yönleriyle eğitim kurumlarında uygulanabilir olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Tan(2015) ilkökul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında ruhsal liderliğin işe tutkunluğu yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırma sonuçları ışığında okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve ebeveynlerin oluşturduğu eğitim kurumlarında her bir bireye gerekli önemi veren, ortak bir amaç ve paylaşılan bir vizyon oluşturan, birlikte çalışma arzusunun ön planda olduğu bir ortama ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu ortamın oluşturulabilmesi için “ruh”, “ruhsallık” ve “anlam” unsurlarının eğitimin içeriğine yerleştirilmesi uygun olacaktır. Ruhsallıkla birlikte öğrenciler günlük hayatı okulda öğrendiği kavramlarla ilişkilendirip, çevresindeki olaylara daha bütüncül bir çerçeveden bakma imkanı kazanabilir. Ayrıca ruhsal liderliğin insani boyutlara verdiği önem gerekçesiyle bireylerin sevgi, merhamet, dürüstlük, sabır, erdem ve mutluluk duygularını eğitim ortamlarında kazanmalarının kişisel gelişimleri ve gelecek yaşantıları için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

## **2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi şeklinde genel olarak ifade edilebilmektedir. Bir başka tanımlamayla bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun,1975). Örgütsel bağlılık ise kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bu tür bağlılığın öğeleri ise; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma olarak belirlenmiştir (Tabak ve ark., 2004). Örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (ekstra rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesi, şeklinde de ifade edilebilir (Seymen,2008). Örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek ve arzu, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve

hedeflerine inanılması, benimsenmesi ve onunla bütünleşmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Dilek,2005).

Meyer ve Allene' göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur (Allen ve ark.,1990).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı 3 ana madde ile açıklamak mümkündür. Mowday, vd. bu 3seçeneği kısaca şöyle özetlemek mümkündür;

- ✓ Örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda tüm amaç ve değerlerine benimseme ve buna güçlü duygularla inanma,
- ✓ Örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için büyük çaba gösterme,
- ✓ Kendisini örgütün bir ferdi olarak görme arzusuna sahip olma (Mowday ve ark. 1982).

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların görev ve hedeflerini yerine getirmede daha çok emek harcadıklarını göstermektedir. Bağlılık düzeyi yüksek işgörenler örgütleriyle daha iyi ilişki geliştirmekte ve örgütte daha uzun müddet kalmaktadırlar. Daha da önemlisi işgörenler örgütlerini içselleştirebilmekte ve benim örgütüm diye sahiplenmektedirler. Örgütlerine karşı düşük bağlılığa sahip bireyler ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür bireyler örgütün misyonunu önemsememekle birlikte görevlerine kendilerini içten verememektedirler (Oberholster, Taylor,200). Yapılan tüm tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını; işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bu hedeflere ulaşmada tüm güçlerini ortaya koyarak, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmelerine dayanan, örgütte kalmayı şiddetle arzulama şeklinde özetlemek mümkündür (Akın,2010).

### **2.2.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek, bu hedeflere ulaşma yönünde çaba sarf etmesi, uyum içerisinde karşılıklı olumlu sonuçlar elde etmesi olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasında ilişki bulunmaktadır. Bu bölümde bu faktörlerden kişisel, örgütsel ve diğer faktörler ele alınacaktır.

### **2.2.1.1.Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerin, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri içselleştirip, örgütte uzun yıllar çalışabilmeleri açısından önemlidir (Samodov,2006).

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan,1999).

### **2.2.3.Yaş**

Bireylerin, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Çolakoğlu ve ark.,2010). Çalışanların yaşı arttıkça, farklı alternatifleri azaldığından çalışanların, çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Daha genç yaşta çalışanlar, yaşlılara göre daha az iş tecrübesine ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmalarından dolayı örgütlerine, yaşlılara oranla bağlılıklarının daha fazla olduğu da ileri sürülmektedir (Sürgevil,2001).

### **2.1.1.1.1.Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığa tesir eden bir başka kişisel faktör olarak çalışanların cinsiyeti incelendiğinde ise kadın ve erkek çalışanların farklı örgütsel bağlılık seviyelerinin olabileceğini yapılan çalışmalar ortaya koymaktadır. Sosyal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş hayatında kadın ve erkek davranışlarına tesir etmekte, çalışma hayatına ve işe bakışında önemli bir farklılık meydana getirmektedir. (Çakır,2001).Yapılan araştırmalarının bazılarında kadınçalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, bazılarında ise erkekler çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, bazı çalışmalarda ise fark çıkmamıştır. Çalışılan işin özelliği de kadın ve erkeğin örgüte bağlılığı noktasında etkili olmaktadır (Güçlü,2006).

### **2.1.1.1.2.Medeni Durum**

Yeni bir iş teklifi alan bekâr olan kimseler düzenli hayatları olmamaları ve sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısı daha az olduğu için, evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilirler. Bu nedenle bekârların hayatlarında bir iş değişikliği yapmaları evlilerden daha kolay olacaktır. Dolayısıyla evlilerin örgütsel bağlılıklarının sorumluluklarından dolayı bekârlara oranla daha yüksek olacağını belirtmek mümkündür (Cengiz,2000).

### **2.1.1.1.3.Eğitim Düzeyi**

Bu konuda yapılan çalışmalar tam bir tutarlılık içinde olmamasına rağmen genelde eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ters yönlüdür. Bu olumsuz ilişki çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte örgütten beklentilerinin artmasına ve örgütün bu beklentileri karşılayamamasına bağlanmaktadır (203).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkûm olma olasılığı düşüktür (Çırpan, 1999).

### **2.1.1.1.4. Kıdem**

Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Birey örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için örgüte bağlanacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça çalıştığı örgüte özgü, yalnızca çalıştığı örgütte kullanabileceği yetenekler üzerinde uzmanlaşmakta ve bu durum alternatif iş imkânlarının azalmasına neden olmaktadır. Yaş gibi çalışma süresi de devam bağlılığını etkileyen unsurlardan biridir (Uslu,2012).

### **2.2.1.2.Örgütsel Faktörler**

Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Demirel,2009). Özellikle, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Arslan,2008).

#### **2.2.1.2.1. Yönetim ve Liderlik**

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu, kuralların uygulanma şekli ve çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlayan ve çalışan merkezli yönetim tarzı örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir (Tiryaki,2005). Günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır.Bu da, örgütlerin çalışanlarına

yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir. Bunun yanında amirlerin çalışanlara desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi yüksektir (Sabuncuoğlu,2007).

#### **2.2.1.2.2. Ücret**

İşletmelerde, çalışanlar arasında eşitliğin ve iş memnuniyetinin sağlanabilmesi için bilgi ve beceriye yani yetkinliğe göre ücret sistemi oluşturulmalıdır. Daha zor ve yetkinliğe dayalı çalışanlar ile basit düzeyde çalışanlar ücret açısından eşit değerlendirilmemeli; işte zorluk ve yetkinlik derecesi arttıkça ücret düzeyi de artırılmalıdır. Örgütlerin bu şekildeki bir ücret sistemi geliştirmelerinin, işgörenlerin moral ve motivasyonları açısından etkili olduğu bilinmelidir (Ünsar,2009).

İş görenlere ödenen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü ücretlerin tatmin edici seviyede olmaması durumunda, örgütler daha yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Aldığı ücretin hak ettiğinin altında olduğunu düşünen işgörenlerin ciddi bir kısmı, kendilerini işlerine vermemekte, yaptıkları işlerde hata oranları yükselmekte ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan işgörelere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet bulunmaktadır. Bu işgörelere yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite konularında da gereken özeni göstermemektedirler (Samadov,2006).

#### **2.2.1.2.3. İşin Niteliği**

İşin kendisi ya da genel görünümü, iş tatmininin önemli bir kaynağı olmaktadır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen, işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez tatminsizlik nedeni olmaktadır (Özgen, Öztürk, 1998).

Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir

(Çetin,2004). İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerinin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda işgörelere, iş zenginleştirme konusu altına giren planlama, örgütleme ve denetleme gibi yetki ve sorumlulukların verilmesi ile çalışanların bağlılıklarının artması beklenebilir (İnce, Gül, 2005).

#### **2.2.1.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol belirsizliği; görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur (Cengiz,200). İnce ve Gül, role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulunu, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevlerinin varlığına bağlamaktadır. Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan,1999). Rol belirsizliği çalışanların kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda ortaya çıkar. Rol çatışması ise, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol belirsizliği, çalışanların görevden kaçınmasına, işini geç yapmasına, işine olan güvenini kaybetmesine ve işi ile ilgili karar vermede çekimser kalmasına neden olmaktadır (İnce, Gül, 2005). Yaşanan bu rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için çalışanlara çalışma konularının tanımları yapılmalıdır (Güner,2004).

#### **2.2.1.2.5. Takım Çalışması**

Yapılan çalışmalar takım üyeliği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Takım içindeki üyelerin işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, kendilerine değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmakta ve örgüte karşı güçlü bir bağla bağlanmasını sağlamaktadır (Kama,2005).

#### **2.2.1.2.6. Örgütsel Destek**

Örgütsel destek yaklaşımı, çalışanların, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılamak ve örgütün artan çabaları ödüllendirme istekliliğini değerlendirmek için, örgüt tarafından, örgüte yaptıkları katkıya ne kadar değer verildiğine ve kendi iyiliklerinin ne kadar önemsedğine ilişkin genel inançlar oluşturduklarını varsaymaktadır (Rhoades ve



ark.,2001). Çalışılan örgüt tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin, bu kapsamda çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurmalarında da etkili olacağı değerlendirilmektedir (Turunç, Çelik, 2010). Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir extra-rol davranışı olup, bireyin geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir (Çırpan,1999).

#### **2.2.1.2.7. Örgütsel Güven**

Belirli hedeflere ulaşmak için oluşturulan örgütsel yapılarda güven; dürüstlük, inanç, sadakat ve samimiyet gibi, birbiriyle etkileşim halinde olan parçalardan oluşan ve işgörenlerin davranışlarıyla somutlaşan örgütsel duygunun özetidir (Arslan,2009). Güven algısının yaratılması, örgütlerde birçok olumlu gelişmeyi de beraberinde getirmektedir. Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları, değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin örgüte olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir (Paker, 2009). Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Özer, Urtekin,2007). Güven duygusu hâkim olmayan örgütlerde ise, çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikâyetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlenmiş hissetmektedir (Bökeoğlu, Yılmaz, 2008).

#### **2.2.1.2.8. Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt içi faktörlerden bir tanesi de çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır. Bu çalışma ortamında adaletin

anlamını net olarak anlamak için örgütsel adalet kavramının açıklanması gerekmektedir (Yazıcıoğlu, Topaloğlu, 2009). Örgütsel adalet, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamlarla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Çalışanlar kendi çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımlarla, başka örgütlerde aynı statü ve durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma neticesinde örgütüyle ilgili yaklaşımları şekillenir. Örgütteki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, özlük hakları ve sosyal imkânlardan kendisinin de diğer çalışanlarla aynı haklara ve imkânlara sahip olmasını beklemesidir (Özdevecioğlu,2003).

#### **2.2.1.2.9. Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen güçlü faktörlerdir. Çünkü örgütsel bağlılık, işgören tarafından bakıldığında geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken; işveren tarafından bakıldığında işe gösterilen çaba ve bağlılığa karşılık ödenen ücret olarak ifade edilmektedir. Bu değişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerden biri de ödüllendirilmenin nasıl yapıldığıdır. Örgütsel ödüller bu anlamda örgütsel bağlılıkla oldukça yakından ilişkilidir (İnce, Gül, 2005). Örgütsel ödüller temel olarak ikiye ayrılmaktadırlar. İlki maddi ödüller olup ücret ve ikramiye gibi ödüllerdir; diğeri ise saygı, sevgi, güven, kariyer, arkadaşlık vs. gibi maddi olmayan ödüllerdir (Williams ve ark., 2009).

#### **2.2.1.2.10. Motivasyon**

Motivasyon, bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. İş motivasyonu, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanabilir (Latham ve ark., 2005, Dündar ve ark., 2007). Ödül ve ceza yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları motivasyon araçlarıdır (Güven,2006). İş görenleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek, onları hedeflere yönlendirmek, inandırmak ve bunu iş düzenini ve verimliliğini bozmadan yapabilmek örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın,1977).

### **2.2.1.2.11. Göreve Bağlılık**

İşgörenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Başyigit,2006).

### **2.2.1.2.12. Örgütsel Özdeşleşme**

Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba veya örgüte ait olma ya da grupla birlik olma algısı olan örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak yazında yer almaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğilimindedirler ve bu çalışanlar, stratejik kararlarda ve seçeneklerde örgütün çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Turunç, Çelik, 2010). Örgütsel özdeşleşme örgütün kimliği ve değerleriyle uyumlu hareketleri desteklediğinden, kavram örgüt elemanlarının davranışlarını yönlendirme ve koordine etme yöntemi olarak görülmüştür. Bu sebeple örgüt yönetimleri üyelerin örgütle özdeşleşmesini sağlamak için büyük çaba sarf etmektedir. Dönüştürücü veya karizmatik liderlere atfedilen etkilerden birisi de üyelerin örgütle özdeşleşme düzeyini artırmalarıdır (Shamir, Kark, 2004).

## **2.2.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Örgütsel davranış kuramı, örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan, sosyal psikoloji kuramı ise örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşmaktadır (Mowday ve ark., 1982). Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının devamı olduğunu önesürmektedir. Bu iki yaklaşım dışında, konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır (Arslan,2008).

### **2.2.2.1.Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumunu örgütsel bağlılık olarak

tanımlamaktadır (Oberholster, Taylor, 2000). Bu teoriye göre, bireyin tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk olduğu zaman birey, gerilim ve stres içine girecektir. Tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum söz konusu olduğunda ise bu durum beraberinde örgüte bağlılığı getirecektir. Açık bir şekilde, kesin olarak ve bir kez gerçekleştirildikten sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, diğerleri önünde meydana gelen ve gönüllü olarak ortaya konulan davranışlar bağlılığı etkileyecektir (İnce, Gül, 2005). Bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanılması ve davranışların anlaşılması gerekmektedir. Kişiler kendilerini belirli davranışlarla özdeşleştirmekte ve tanımlamaktadırlar. Bağlılığın oluşması için davranışlarla ilgili üç özellik önemlidir. İlk özellik davranışların “görülebilir” olmasıdır. Davranışları görülen birey, yerine getirilen davranışı inkâr edemez. Görülebilen davranışları sonucunda diğer kişiler tarafından yaptığı şeylerin bilindiğini hisseden çalışanlarda daha fazla sorumluluk hissedebilmektedirler. İkinci özellik, davranışların “değiştirilemez” olmasıdır. Çalışanların örgüt ile olan ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, ödüller, süre ile orantılı şekilde artan finansal düzenlemeler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler ve güçlükler, örgüt içinde büyüme ve ilerlemelerdir. Çalışanlar örgütlerine gittikçe daha fazla bağlılık geliştirebilmektedirler. Üçüncü özellik, davranışların “kişisel irade” ye dayanmasıdır. Çalışanların kişisel sorumluluk hislerinin artması, sahip oldukları enerjinin istenen yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların, örgütün yerine getirdiği faaliyetlere gönüllü katılımları ve sorumluluk almaları sağlanabilmektedir (Aydoğan,2008).

#### **2.2.2.2. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker örgütsel bağlılığın, işten ayrılma durumunda oluşabilecek maliyetler sebebiyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu görüşe göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, kaybedecekleri maliyetleri düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devamlılığını sürdürme yolunu seçecektir (Cohen, Lowenberg, 1993). Becker, bireyin herhangi bir şekilde örgütle bir bağ kurmadığı takdirde kaybeden taraf olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmak isteyecek ve örgütte kalmaya devam eder aksi takdirde kendisinde örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmez. (Gül,2003).Beker, işgörenlerin örgüte bağlılık göstermelerine sebep olan faktörleri dört ayrı kaynakta açıklamaktadır. Bunlar:

- ✓ Toplumsal beklentiler

- ✓ Bürokratik düzenlemeler
- ✓ Sosyal etkileşimler
- ✓ Sosyal rollerdir (Gül,2003).

Sonuç olarak, Becker'in yan taraf tutma teorisi, kuruma bağıllığı, davranışsal boyut olarak görmektedir ve çoğunlukla tasarlanmış bağıllık olarak adlandırmaktadır (Somers, 1993).

### **2.2.2.3.Çoklu Bağıllık Yaklaşımı**

Reichers'in (1985)"ın çoklu bağıllık yaklaşımına göre baktığımızda örgütsel bağıllık kültürü, örgütü meydana getiren farklı iç ve dış etmenlerin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişiler örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına, aynı gruptaki diğer örgütlere bazen farklı durumlarda bağıllıklar meydana gelebilmektedirler. Ayrıca örgüt, çevresinde bulunan diğer sendikalara, tedarikçilere, müşterilere, meslek odalarına ve toplumun yapısına da değişik türde bağıllıklar gösterebilmektedirler (Balay,2000).

#### **2.2.2.3.1.Tutumsal Bağıllık**

Bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağıllık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay,2000).

Tutumsal bağıllık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağıllık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağıllığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağıllık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağıllık tutumu, bağıllık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüste bağıllık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers,1985). Tutumsal bağıllık, kişinin bir örgütle özdeşleşmesini ve ilişkisini anlatır (Mathieu, Zajac, 1990).

#### **2.2.2.4. Kanter'in Yaklaşımı**

Bu alana ciddi katkıda bulunan bir başka araştırmacıda Kanter'dir. Kanter; örgütsel bağıllığın alt bileşenlerini devam, kontrol ve uyum olarak üçe ayırmıştır. Kanter göre devam bağıllığını, bir kişinin örgütte kaldığı zaman süresince elde ettiği kazanımlar ile terk ettiği zamanki kayıplarını karşılaştırdığında arasındaki değerlendirme sonucunu;

kontrol bağıllığı, kişinin sahip olduğu değerlere inancının ve grubun koyduğu kuralların günlük hayata yansımaları; uyum bağıllığı ise, kişinin gruba yönelik duygu ve heyecanlarının kaynağını göstermektedir. Sınıflandırma yaklaşımına göre örgütsel bağıllığı devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağıllığı olarak alt boyutlara ayıran Kanter'dir (Kanter,1968).

#### ✓ **Devamlılık**

Kişi kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ederek, örgütteki rolüne bağlanmakta ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmemektedir. Diğer bir deyişle bu bağıllık türü özveri ve yatırım olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır. İşgörenler organizasyona özveriyle bağlanmakta, organizasyondan ayrılmak maliyetli olmaktadır ve bu nedenle örgüte olan bağıllığını devam ettirme yolunu seçer (Gül,2002).

#### ✓ **Kenetlenme**

Bu bağıllığın yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı üyelerin kendilerini savunma gücü daha yüksek olmaktadır (Abadan,1966).

#### **2.2.2.4.1. Kontrol Bağıllığı**

İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları aracılığı ile ve örgüt normları ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman gerçekleşmektedir. Diğer bir tanımla üst yönetimin emir ve kuralları benimsendiğinde ortaya çıkmakta ve bu yapı, işgörenin değerleriyle örtüştüğü sürece örgütsel bağıllık devamlılığı olarak sonuçlanmaktadır (Kanter,1968).

#### **2.2.2.5.Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan birey, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, çalışanlarda örgütsel bağıllığın temel nedenidir (Dilek,2014). Normatif gücün ahlaki bağıllıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağıllıkla, zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağıllıkla ilişkili olduğunu belirten Etzioni'ye göre bireyler ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağıllığa sahiptir. Bunlardan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık

duygusal temellere dayanan, çıkarıcı bağıllık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdır. (Kaya,2005).

#### **2.2.2.5.1.Ahlâki Bağıllık**

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram,2005). Aynı zamanda moral bağıllık olarak da adlandırılan ahlaki bağıllık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleştirilmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelidir (Varoğlu,1993).

#### **2.2.2.5.2.Hesapçı Bağıllık**

Örgüt ile üyeleri arasındaki alış-veriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar. Hesapçı bağıllık alış-veriş ilişkisine dayalıdır. İşgören performansını buna göre belirler ve kazanımları karşılığında yerine getirmesi gereken iş normuna uygun ölçüde bağıllık gösterir (İnce, Gül, 2005)

#### **2.2.2.5.3.Yabancılaştırıcı Bağıllık**

Bu bağıllık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gül,2003).

#### **2.2.2.6.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında örgütsel bağıllık; iş görenlerin örgütlerine duygusal olarak bağıllık göstermeleri ve örgütün değerlerine inanmaları neticesinde örgütlerine psikolojik olarak bağlanmalarıdır. Buna göre bağıllık; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986).

##### **2.2.2.6.1.Uyum**

Örgütsel bağıllığın uyum boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Örgütsel bağıllığın ilk aşaması olan uyum boyutunda; birey, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirmektedir. Bireyler, tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kurtulmak için yapmaktadır (O'Reilly, Chatman, 1986, Balcı, 2003).

### **2.2.2.6.2. Özdeşleşme Bağlılığı**

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki temel amaç, bireyin örgütün bir parçası olma isteğine dayanır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda; birey, tutumlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmektedir. Psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir süreç olan özdeşleşme aşamasında birey, grubun amaç ve değerlerini kabul eder, gruba ait olmaktan gurur duyar (O'Reilly, Chatman, 1986).

### **2.2.2.6.3.İçselleştirme Bağlılığı**

Bireyin tutum ve davranışlarının örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutunda; birey, örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyum sağladığında, içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi, örgüt yararının gözetilmesi açısından; bireylerin, uyum boyutundaki bağlılıktan daha çok, örgüte, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesi gerektiğini söylemek mümkündür (O'Reilly, Chatman, 1986).

### **2.2.2.7.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından üç ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

#### **2.2.2.7.1.Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Bağlılığın bu türünde, birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar (Allen ve ark., 1990). Duygusal bağlılığı yüksek üyeler örgütün menfaatleri için fedakârlıktan kaçınmazlar ve örgütte "istedikleri için" kalırlar. Bu nedenle, örgüt üyelerinin sahip olmalarının en çok tercih edilen ve çalışanlarda olmasını istedikleri bağlılık türüdür. (Eroğlu ve ark., 2011).

Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır:

- ✓ Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,



- ✓ Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- ✓ Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı. (Gürbüz,2006).

#### **2.2.2.7.2.Devamlılık Bağlılığı**

Algılanan maliyet ögesine bağlı olarak oluşturulan yani, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı ile ilgili algılama derecelerini ortaya koyan bağlılık boyutudur. Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak geliştirilen bu boyut, literatürde “devamlılık bağlılığı” veya “algılanan maliyet” olarak da anılmaktadır (Chen, Francesco, 2003, Gül, İnce, 2005).

Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda kendisini örgüte bağlı hissetmesidir. Buna göre devam bağlılığı, çalışanların örgütte hizmet ettiği süre zarfında harcadığı emek, zaman ve çaba, kazandıkları haklar, kıdem, terfi olanakları ve maddi getirilerini örgütten ayrılmalarıyla birlikte kaybedeceği ve kaybedilen bu değerlerin başka örgütlerde elde edilemeyeceği düşüncesine sahip olmalarıdır (Ölçüm,2004).

Örgüte devam bağlılığı duyan bir birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu bireylerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram,2005). Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- **Yetenekler**

Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması.

- **Eğitim**

Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.

- **Yer değiştirme**

Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.

- **Bireysel Yatırım**

Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.

- **Emeklilik Ücreti**

Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.

- **Topluluk**

Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.

- **Alternatifler**

Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması (Allen ve rak., 1990).

### 2.2.2.7.3. Normatif Bağlılık

Bu durumda ise çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Ölçüm,2004).

Normatif bağlılık, kendini örgüte adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, örgüt ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener,1982).

### 2.2.2.8.Penley ve Gould’ Sınıflandırması

Penley ve Gould’a göre, örgütsel bağlılık, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere, birbirinden farklı üç boyuttur;

✓ **Ahlaki bağıllık**

Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeyi kapsayan bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağıllık, örgüt faaliyetleri ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin sürdürülmesi ile ilgilidir (Penley ve ark., 1988).

✓ **Hesapçı bağıllıkta**

Birey, örgütte çıkarıcı bir tutuma sahiptir ve yaptığı katkının karşılığını aldığı örgüte karşı bağıllık duyar. Bu bağıllık, kendini sunma, sevdirmeye, daha fazla sorumluluk alması gibi davranış gösterme türüdür (Penley ve ark., 1988).

✓ **Yabancılaştırıcı bağıllık**

Yaklaşımının diğer duygusal temele dayanan bağıllığıdır. Bireyin örgüt ve çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün ve birey için alternatif bir başka örgütün bulunmaması, bireyin örgüte karşı olumsuz bir hisse yönelmesine neden olur ve bireyin örgüte karşı hissettiği olumsuz yönelme, yabancılaştırıcı bağıllık olarak açıklanmaktadır. Bireyin kendi kariyeri üzerinde kontrolü olmadığı fikri ile ilgilidir (Penley ve ark., 1988).

### 2.2.2.9.Örgütsel Bağıllık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Güzelbayram 'ın "Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin Belirlenmesi" adlı çalışması, vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerini ve bu düzeyin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, ek iş yapma durumu ve lisansüstü eğitim alma gibi değişkenlere göre ne derece farklılaştığını ortaya çıkarmayı amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları; öğretmenlerin okulda bulunmaktan hoşnut olduklarını ve kuralların gerekliliğine inandıkları için uyduklarını göstermiştir. Öğretmenler, işlerini mecburiyetlerinin dışında ek çaba ve özveriyle yaptıklarını ve okullarının eğitim öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlamasına rağmen kendilerine sunulan mesleki gelişim imkânlarının yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

Celep tarafından yapılan araştırma eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağıllıklarını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma sonucunda kendisini okula aday öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiği, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıkları,

öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıkları, adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğu, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça ilişkinin olduğunu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Balay tarafından Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı konulu tez çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılanlardan resmi lisede çalışanların özel liselere göre, öğretmenlerde yöneticilere göre yüksek düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık göstermektedir. Katılımcıların algılamalarına göre özel liseler resmi liselere göre, yöneticilerde öğretmenlere oranla özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahiptirler. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak ise araştırmaya katılanlardan özel liselerdekiler resmi liselere kıyasla, yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme algısına sahiptirler.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” adlı çalışmalarında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeyi amaçlamışlardır. Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duygusal bağlılık bulunmuştur.

Özgan, Yiğit ve Cinoğlu tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin bağlılık düzeyleri cinsiyet ve kıdeme göre anlamlı fark gösterirken, statü, sınıf mevcudu ve mezun olunan yer anlamlı fark yaratmamaktadır. Bağlılık türleri arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Tsui tarafından ilköğretim okullarında örgütsel sağlığın ve öğretmenlerin kişisel özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini tespit etmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sağlığın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin öğretim deneyimleri, okulda çalışma süreleri ve mevkileri gibi niteliklerinin örgütsel bağlılıkla büyük ölçüde bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin mevkilerinin ya da okuldaki pozisyonlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bogler ve Somech tarafından yapılan çalışmada öğretmen yetkilerinin örgütsel bağlılığa ve örgütsel atıklığa etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları müdürlerin bütünleştirme, karar verme ve yapma tecrübelerinin organizasyon ve

üyelerini etkilediğini ve siyasetçilerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Özsoy ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada Ege Üniversitesi hemşirelik yüksekokulunda bulunan işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını, rol davranışları ve bunlar arasındaki ilişkiyi demografik değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma sonucunda, medeni durum, kıdem, yaş vb. demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemediği, sadece işgörenin yaptığı görevin etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular arasında doçent unvanına sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığı en yüksek grup olduğu tespiti yapılmıştır. Araştırma bulguları arasında iş görenlerin rol davranışlarını benimsedikleri ölçüde örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Erdoğmuş tarafından yapılan araştırmada Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Özel okullardaki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları resmi okullardakinden daha yüksektir. Ayrıca mesleki kıdeme göre okul yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalama kıdemi 20 yılın üzerinde olanlara aittir.

Nayi' in yaptığı "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi" adlı araştırma, Türkiye' de ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyini cinsiyet, branş, medeni durum, okul türü, kıdem, öğrenim durumu, okul büyüklüğü ve okulun bulunduğu bölge değişkenleri açısından incelemek için yapılmıştır. Uyum boyutunda yöneticilerin görüşleri cinsiyet, okul türü ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise yönetici görüşleri medeni durum, okul türü, kıdem, öğrenim durumu, okulun büyüklüğü ve okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara tarafından yapılan araştırma yöneticilerin demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanın yaşadığı şehir değişkeni ile çalıştığı sektör (kamu ve özel) arasında bir fark yaratıp yaratmadığı ve demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için, örgütsel bağlılık boyutlarını tanımlayan anket formu, İzmir ve Manisa'da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticiye yapılmıştır.

Araştırma sonuçları arasında demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerinde, yüksek düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çakır tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığının belirlemek, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptamak amacıyla. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının Kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Serin ve Buluç tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman düzeyinde gerçekleştirdiklerine dair düşünce içersinde oldukları, yine öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları görülmüştür. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olması ve okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir yordayıcı olarak görülmesidir.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Bu tarama modeli, "...iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri" şeklinde tanımlanabilir (Karasar, 2007). Araştırma; Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı özel ve resmi kurumların beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde akademik özyeterlilik ve mesleki kaygı düzeylerini, adayların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler konularında durum tespiti yapılacağından dolayı betimsel nitelik taşımaktadır.

#### **3.1. Gönüllü Guruplarının Oluşturulması:**

Araştırma çalışma grubu üzerinden yürütülecektir. Çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili ve ilçelerinde görev yapan beden 635 Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeninden tesadüfî yöntem ile seçilmiş 299 Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni oluşturmaktadır.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada uygulanacak olan ölçekler beden eğitimi ve spor öğretmenin görev yaptığı okullara gidilerek araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmenlere genişbirzamandilimi içerisinde, acele edilmeden, gerekli açıklamalar yapılarak, adaylar için sağlıklı bir değerlendirme süreci yaratılmaya çalışılmıştır. Ayrıca adayların rahat bir ortamda formları doldurmaları amacı ile uygun materyal ve çevre koşulları sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; kişisel bilgi formu, ruhsal liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır.

### 3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmaya katılan gönüllülerinyaş, cinsiyet, çalışma yılı, çalışılan kurum, eğitim durumu, görev yaptığı öğretim kademesi, görev bölgesi ve medeni durumları olmak üzere sekiz soruluk bilgi formu doldurmaları istenmiştir.

Araştırmaya katılan gönüllü öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıdaki tablo 3.1 sunulmuştur.

Tablo3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	114	38.1
	Erkek	185	61.9
Yaş	22-26	38	12.7
	27-31	62	20.7
	32-36	35	11.7
	37-41	48	16.1
	42-46	43	14.4
	47-51	31	10.4
	52-56	15	5.0
	57-61	27	9.0
	Meslek Yılı	1-5	97
6-10		62	20.7
11-15		46	15.4
16-20		45	15.1
21-26		23	7.7
27-31		12	4.0
31 ve Üzeri		14	4.7
Çalıştığı Kurum	Kamu	224	74.9
	Özel	75	25.1
Eğitim Durumu	Lisans	109	36.5
	Yüksek Lisans	165	55.2
Görev Yaptığı Öğretim Kademesi	Doktora	25	8.4
	İlköğretim	65	21.7
Görev Bölgesi	Ortaöğretim	234	78.3
	Köy	15	5.0
	Kasaba	32	10.7
	İlçe	67	22.4
Medeni Durum	İl	185	61.9
	Evli	132	44.1
	Bekar	134	44.8
	Boşanmış	33	11.0

### Fry'ın Ruhsal Liderlik Ölçeği



Fry'n kendi geliştirdiği Ruhsal Liderlik teorisini test ettiği Ruhsal Liderlik Ölçeği Fry. Nisiewiucz. Vitucci ve Cedillo tarafından 2007 yılında geliştirilmiştir.

Tablo 3.2'de bu tez çalışmasında Fry'n anketinden alınan ve ruhsal liderlik ve ruhsal hayatta kalma boyutlarına ait 21 madde ve alt açımları gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Fry'n Ruhsal Liderlik Ölçeği Boyutları Alt Açımları

<b>RUHSAL LİDERLİK</b>	
<b>Faktör 1 VİZYON</b>	
12.	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.
16.	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.
17.	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.
18.	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.
<b>Faktör 2 UMUT/İNANÇ</b>	
4.	İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.
9.	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığı işlere inancım var.
10.	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.
21.	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.
<b>Faktör 3 ÖZGECİL SEVGİ</b>	
1.	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.
6.	İşyerimdeki liderler dürüştür ve anlamsız bir gururları yoktur.
7.	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.
14.	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.
19.	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve bir sorunları olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.
<b>Faktör 4 ÇAĞRI/ANLAM</b>	
2.	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.
8.	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.
11.	Yaptığım iş benim için önemlidir.
15.	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.
<b>Faktör 5 ÜYELİK</b>	
3.	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.
5.	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.
13.	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.
20.	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.

Anket ilk olarak Malone ve Fry tarafından Texas'ta üç ilköğretim bir ortaöğretim kurumunda çalışan 229 kişi üzerinde ruhsal liderlik ile bu okullardaki verimlilik ve

örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır. Anket çalışması sonunda dört okuldan üçünün ruhsal liderlik boyutlarında (vizyon, umut/inanç ve özgecil sevgi) yüksek değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Bu üç boyutun Cronbach Alpha katsayıları 0.89, 0.86 ve 0.93 olarak bulunmuştur. Çağrı/anlam ve üyelik boyutlarının katsayıları ise 0.86 ve 0.93'tür.316 (Malone ve ark., 2003).

Fry ve diğerlerinin anketinin Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları çerçevesinde ilk örneği 2009 yılında Şehbal Kurtar vermiştir. Anket kendisi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. 327 328 Kurtar, çalışmasında ölçeği 486 öğretmen ve 87 eğitim yöneticisi toplam 573 eğitimci üzerinde uygulamış. maddelerin 9 faktör etrafında toplandığını ve vizyon, umut(inanç ve özgecil sevgi için Cronbach Alpha katsayılarını sırasıyla 0.96, 0.97 ve 0.81 olarak bulmuştur (Kurtar,2009).

### 3.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Allen ve Meyer(1990) tarafından geliştirilen ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yeniden gözden geçirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe ulaşmakta Yeşilyurt'un (2015) yapmış olduğu yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Ölçek 5'li likert tipindedir ve ölçek maddelerine verilen cevap seçenekleri tamamen katılıyorum (1), çoğunlukla katılıyorum(2), kararsızım (3), az katılıyorum(4), hiç katılmıyorum (5) şeklindedir. Ölçekte 18 madde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutunu oluşturan "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" boyutlarının her biri için 6 madde bulunmaktadır. Kullanılan ölçekte 1- 6 numaralı maddeler "duygusal bağlılık", 7- 12 numaralı maddeler "devam bağlılığı", 13- 18 numaralı maddeler "normatif bağlılık" boyutlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. 5 madde ters olarak kodlanmıştır (3,4,6,9,18. maddeler). Yeşilyurt'un (2015) yaptığı arattırmada Türkiye'de ölçeğin birçok araştırmada kullanıldığını ve iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan güvenirlik katsayısında; güvenirlik katsayısının .72-.79 aralığında sonuçlara ulaşıldığını aktarmıştır. Bu çalışma için yapılan güvenirlik sonucunda Cronbach Alpha katsayısının .72 olduğu görülmüştür. Büyüköztürk vd. göre (2014: 183)analizlerde hesaplanan güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliği için yeterlidir. (Allen ve ark., 1993 Büyüköztürk, 2014; Yeşilyurt)

### 3.3.Verilerin Analizi

Kişisel Bilgi Formu, Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçeğinden elde edilen veriler kodlanarak SPSS20.0 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Adaylara ilişkin kişisel bilgiler ve envanter toplam puanları ve faktör puanları frekans(f) ve yüzde(%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerleri incelenerek bakılmıştır. Tablo..... analiz kapsamında yer alan puanların çarpıklık-basıklık değerleri ve Kolmogorov-Smirnov testis sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.3.Katılımcıların Ölçek Alt Boyutlarından Aldığı Puanlarının Çarpıklık-Basıklık ve Kolmogrov Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları

		N	Çarpıklık	Basıklık	p
<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Vizyon</b>	299	-.636	.182	.000
	<b>Umut/ İnanç</b>	299	-.746	.492	.000
	<b>Özgeçil/ Sevgi</b>	299	-.730	.447	.000
	<b>Çağrı/ Anlam</b>	299	-.502	-.167	.000
	<b>Üyelik</b>	299	-.532	.167	.000
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	299	.238	.251	.000
	<b>Normatif Bağlılık</b>	299	-.825	.196	.000
	<b>Devam Bağlılığı</b>	299	-.771	.051	.000

Tablo 3.3 'de Kolmogrov Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, ruhsal liderlik ve örgütsel bağlılık alt boyutu puanlarında normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Fakat Kolmogrov Smirnov testinin uygulanması, normallik durumunun incelenmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağılım eğrilerine bakıldığında normallikten aşırı sapmalar olduğu görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında, bütün puanların  $\pm 1$  aralığında yer aldıkları tespit edilmiştir. Büyüköztürk(2007), bu değerlerin  $\pm 1$  aralığında yer almasının normallikten aşırı sapmalar olmaması şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca Kalaycı ve bazı araştırmacılara göre katsayıların  $\pm 3$  aralığında yer almalarının kabul edilebilir bir durum olduğunu rapor etmişlerdir .

Puanların çarpıklık-basıklık değerlerinin uç düzeylerde olmadığı.  $\pm 1$  aralığında olduğu ve normal dağılım eğrilerinde aşırı sapmalar olmadığı görüldüğü için parametrik istatistik tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.



## 4.BULGULAR

**Tablo4.1**Katılımcıların Ruhsal Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldığı Puanlarının Betimsel İstatistiği

	N	Min.	Maks.	X	SS	
<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Vizyon</b>	299	6.00	20.00	14.61	2.90
	<b>Umut/ İnanç</b>	299	6.00	20.00	15.05	2.71
	<b>Özgeçil/ Sevgi</b>	299	6.00	24.00	17.78	3.25
	<b>Çağrı/ Anlam</b>	299	7.00	20.00	15.04	2.78
	<b>Üyelik</b>	299	5.00	20.00	14.73	2.71
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Duygusal Bağlılık</b>	299	13.00	24.00	17.61	1.90
	<b>Normatif Bağlılık</b>	299	10.00	26.00	20.43	3.69
	<b>Devam Bağlılığı</b>	299	8.00	29.00	20.30	4.50

Tablo 4.1 incelendiğinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik ölçeği alt boyutları puanları incelendiğinde, vizyon  $14.61\pm 2.90$ , umut-inanç  $15.05\pm 2.71$ , özgeçil-sevgi  $17.78\pm 3.25$  çağrı-anlam  $15.04\pm 2.78$ , üyelik  $14.73\pm 2.71$  olduğu tespit edilmiştir.

beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları puanları incelendiğinde duygusal bağlılık  $17.61\pm 1.90$  normatif bağlılık  $20.43\pm 3.69$  ve devam bağlılığı puanlarının  $20.30\pm 4.50$  olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Vizyon</b>	Kadın	114	14.07	2.86	-2.544	.011*
	Erkek	185	14.94	2.88		
<b>Umut/İnanç</b>	Kadın	114	14.47	2.88	-2.938	.004*
	Erkek	185	15.41	2.55		
<b>Özgeçil Sevgi</b>	Kadın	114	16.89	3.40	-3.810	.000**
	Erkek	185	18.33	3.04		
<b>Çağrı/Anlam</b>	Kadın	114	14.27	3.03	-3.856	.000**
	Erkek	185	15.52	2.50		
<b>Üyelik</b>	Kadın	114	14.19	2.71	-2.711	.007*
	Erkek	185	15.06	2.67		

\*p&lt;0.05. \*\*p&lt;0.001

Tablo 4.2. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik , vizyon, umut/inanç, özgeçil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyut puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p<0.05).

**Tablo4.3.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestli k Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalama sı</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	62.160	7	8.880	1.058	.391	-
	Gruplar İçi	2443.058	291	8.395			
	Total	2505.217	298				
<b>Umut/ İnanç</b>	Gruplar Arası	186.333	7	26.619	3.860	.000**	b>e b>g b>h
	Gruplar İçi	2006.811	291	6.896			
	Total	2193.144	298				
<b>Özgeçil /Sevgi</b>	Gruplar Arası	169.151	7	24.164	2.355	.024*	b>g
	Gruplar İçi	2986.280	291	10.262			
	Total	3155.431	298				
<b>Çağrı/ Anlam</b>	Gruplar Arası	224.013	7	32.002	4.485	.000**	a>e a>f a>h
	Gruplar İçi	2076.421	291	7.135			
	Total	2300.435	298				
<b>Üyelik</b>	Gruplar Arası	123.917	7	17.702	2.490	.017**	b>h
	Gruplar İçi	2069.140	291	7.110			
	Total	2193.057	298				

a= 22-26. b=27-31. c=32-36. d=37-41. e=42-46. f=47-51. g=52-56. h=57-61

Tablo 4.3. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik ; umut/inanç, özgeçil/sevgi, çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken ( $p<0.059$ ), vizyon alt boyut puanında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ( $p>0.05$ )

**Tablo4.4.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Meslek Yılına Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	121.988	6	20.331	2.491	.023*	a>e
	Gruplar İçi	2383.229	292	8.162			
	Total	2505.217	298				
<b>Umut/ İnanç</b>	Gruplar Arası	182.944	6	30.491	4.429	.000*	a>d a>e
	Gruplar İçi	2010.200	292	6.884			
	Total	2193.144	298				
<b>Özgeçil /Sevgi</b>	Gruplar Arası	176.462	6	29.410	2.883	.010*	a>e
	Gruplar İçi	2978.970	292	10.202			
	Total	3155.431	298				
<b>Çağrı/ Anlam</b>	Gruplar Arası	245.979	6	40.996	5.827	.000*	a>d a>e a>f
	Gruplar İçi	2054.456	292	7.036			
	Total	2300.435	298				
<b>Üyelik</b>	Gruplar Arası	186.908	6	31.151	4.534	.000*	a>e
	Gruplar İçi	2006.149	292	6.870			
	Total	2193.057	298				

a=1-5. b=6-10. c=11-15. d=16-20. e=21-26. f=27-31. g= 31 ve üzeri

Tablo 4.4. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik ; vizyon, umut/inanç, özgeçil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyut puanlarında meslek yılı değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p<0.05).

**Tablo 4.5.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılması

Ruhsal Liderlik	Kurum	N	X	SS	t	p
<b>Vizyon</b>	Kamu	224	14.53	2.91	-.844	.399
	Özel	75	14.85	2.87		
<b>Umut/İnanç</b>	Kamu	224	14.88	2.73	-1.926	.055
	Özel	75	15.57	2.61		
<b>Özgeçil/Sevgi</b>	Kamu	224	17.66	3.27	-1.130	.259
	Özel	75	18.15	3.19		
<b>Çağrı/Anlam</b>	Kamu	224	14.83	2.75	-2.358	.019*
	Özel	75	15.69	2.79		
<b>Üyelik</b>	Kamu	224	14.62	2.72	-1.197	.232
	Özel	75	15.05	2.69		

Tablo 4.5. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik ; çağrı anlam alt boyut puanında çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken (p<0.059, vizyon



umut/inanç, özgecil/sevgi ve üyelik alt boyut puanlarında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ )

**Tablo4.6** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	81.530	2	40.765	4.979	.007*	a>b
	Gruplar İçi	2423.688	296	8.188			a>c
	Total	2505.217	298				
<b>Umut/ İnanç</b>	Gruplar Arası	214.725	2	107.363	16.063	.000**	a>b
	Gruplar İçi	1978.418	296	6.684			a>c
	Total	2193.144	298				
<b>Özgeçil /Sevgi</b>	Gruplar Arası	88.939	2	44.470	4.293	.015*	a>b
	Gruplar İçi	3066.492	296	10.360			
	Total	3155.431	298				
<b>Çağrı/ Anlam</b>	Gruplar Arası	201.969	2	100.985	14.244	.000**	a>b
	Gruplar İçi	2098.465	296	7.089			a>c
	Total	2300.435	298				
<b>Üyelik</b>	Gruplar Arası	148.259	2	74.130	10.731	.000**	a>b
	Gruplar İçi	2044.797	296	6.908			a>c
	Total	2193.057	298				

a=Lisans. b=Yüksek Lisans. c= Doktora

Tablo 4.6. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik; vizyon, umut/inanç, özgecil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyut puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.7.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Görev Yaptığı Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması

Ruhsal Liderlik	Kurum Kademesi	N	X	SS	t	p
Vizyon	İlköğretim	65	14.35	3.16	-.801	.424
	Ortaöğretim	234	14.68	2.83		
Umut/İnanç	İlköğretim	65	14.66	2.94	-1.318	.188
	Ortaöğretim	234	15.16	2.64		
Özgeçil/Sevgi	İlköğretim	65	17.37	3.57	-1.149	.251
	Ortaöğretim	234	17.89	3.16		
Çağrı/Anlam	İlköğretim	65	14.71	2.90	-1.102	.271
	Ortaöğretim	234	15.14	2.74		
Üyelik	İlköğretim	65	14.43	2.63	-1.002	.317
	Ortaöğretim	234	14.81	2.73		

Tablo 4.7. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik; vizyon umut/inanç, özgeçil/sevgi çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo4.8.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Görev Bölgelerine Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
Vizyon	Gruplar Arası	14.713	3	4.904	581	.628	-
	Gruplar İçi	2490.505	295	8.442			
	Total	2505.217	298				
Umut/İnanç	Gruplar Arası	8.493	3	2.831	382	.766	-
	Gruplar İçi	2184.651	295	7.406			
	Total	2193.144	298				
Özgeçil/Sevgi	Gruplar Arası	10.583	3	3.528	331	.803	-
	Gruplar İçi	3144.849	295	10.661			
	Total	3155.431	298				
Çağrı/Anlam	Gruplar Arası	13.713	3	4.571	590	.622	-
	Gruplar İçi	2286.722	295	7.752			
	Total	2300.435	298				
Üyelik	Gruplar Arası	7.513	3	2.504	338	.798	-
	Gruplar İçi	2185.543	295	7.409			
	Total	2193.057	298				

Tablo 4.8 İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik; vizyon umut/inanç, özgecil/sevgi çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında görev bölgeleri değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.9.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Vizyon</b>	Gruplar Arası	17.185	2	8.592	1.022	.361	-
	Gruplar İçi	2488.033	296	8.406			
	Total	2505.217	298				
<b>Umut/ İnanç</b>	Gruplar Arası	47.377	2	23.688	3.268	.039*	b>c
	Gruplar İçi	2145.767	296	7.249			
	Total	2193.144	298				
<b>Özgeçil /Sevgi</b>	Gruplar Arası	79.474	2	39.737	3.824	.023*	b>c
	Gruplar İçi	3075.957	296	10.392			
	Total	3155.431	298				
<b>Çağrı/ Anlam</b>	Gruplar Arası	35.304	2	17.652	2.307	.101	
	Gruplar İçi	2265.130	296	7.652			
	Total	2300.435	298				
<b>Üyelik</b>	Gruplar Arası	37.912	2	18.956	2.604	.076	
	Gruplar İçi	2155.145	296	7.281			
	Total	2193.057	298				

a=Evli. b=Bekar. c= Boşanmış

Tablo 4.9. İncelendiğinde katılımcıların ruhsal liderlik ; umut/inanç ve özgecil/sevgi alt boyut puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken ( $p<0.059$ , vizyon, çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.10.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	N	X	SS	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	114	17.52	1.89	-.652	.515
	Erkek	185	17.66	1.90		
Normatif Bağlılık	Kadın	114	20.11	3.97	-1.190	.235
	Erkek	185	20.63	3.49		
Devam Bağlılığı	Kadın	114	19.72	5.09	-1.752	.081
	Erkek	185	20.65	4.06		

Tablo 4.10. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.11.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	72.350	7	10.336	3.011	.005*	a>g
	Gruplar İçi	998.867	291	3.433			
	Total	1071.217	298				
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	245.268	7	35.038	2.682	.010*	e>a
	Gruplar İçi	3801.936	291	13.065			
	Total	4047.204	298				
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	372.724	7	53.246	2.742	.009*	f>g d>g
	Gruplar İçi	5651.785	291	19.422			
	Total	6024.508	298				

a= 22-26. b=27-31. c=32-36. d=37-41. e=42-46. f=47-51. g=52-56. h=57-61

Tablo 4.11. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.12.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Meslek Yılına Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	54.014	6	9.002	2.584	.019*	a>d g>b
	Gruplar İçi	1017.204	292	3.484			
	Total	1071.217	298				
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	139.622	6	23.270	1.739	.112	
	Gruplar İçi	3907.582	292	13.382			
	Total	4047.204	298				
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	101.682	6	16.947	.836	.543	
	Gruplar İçi	5922.826	292	20.284			
	Total	6024.508	298				

a=1-5. b=6-10. c=11-15. d=16-20. e=21-26. f=27-31. g= 31 ve üzeri

Tablo 4.12. İncelendiğinde Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık alt boyut puanında meslek yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken ( $p < 0.05$ ), normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.13.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık	Kurum	N	X	SS	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kamu	224	17.61	1.93	.046	963
	Özel	75	17.60	1.81		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kamu	224	20.41	3.63	-.141	888
	Özel	75	20.48	3.87		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kamu	224	20.36	4.59	.395	693
	Özel	75	20.12	4.23		

Tablo 4.13. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.14.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplar Arası	7.409	2	3.704	1.031	.358	
	Gruplar İçi	1063.808	296	3.594			
	Total	1071.217	298				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplar Arası	97.287	2	48.644	3.645	.027	b>c
	Gruplar İçi	3949.917	296	13.344			
	Total	4047.204	298				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Gruplar Arası	148.372	2	74.186	3.737	.025	a>c
	Gruplar İçi	5876.136	296	19.852			
	Total	6024.508	298				

a=Lisans. b=Yüksek Lisans. c= Doktora

Tablo 4.14. İncelendiğinde Örgütsel Bağlılık; Duygusal Bağlılık alt boyut puanında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilemezken ( $p>0.05$ ), normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4.15.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Yaptığı Öğretim Kademesine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık	Öğretim Kademesi	N	X	SS	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	İlköğretim	65	17.42	1.74	-929	.354
	Ortaöğretim	234	17.66	1.94		
<b>Normatif Bağlılık</b>	İlköğretim	65	20.60	3.40	425	.671
	Ortaöğretim	234	20.38	3.77		
<b>Devam Bağlılığı</b>	İlköğretim	65	20.45	4.86	301	.764
	Ortaöğretim	234	20.26	4.40		

Tablo 4.15. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.16.** Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Puanlarının Görev Bölgelerine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplar Arası	6.221	3	2.074	.574	.632	-
	Gruplar İçi	1064.996	295	3.610			
	Total	1071.217	298				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplar Arası	20.976	3	6.992	.512	.674	-
	Gruplar İçi	4026.228	295	13.648			
	Total	4047.204	298				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Gruplar Arası	14.634	3	4.878	.239	.869	-
	Gruplar İçi	6009.874	295	20.372			
	Total	6024.508	298				

Tablo 4.16. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında görev bölgeleri değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.17.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

<b>Örgütsel Bağlılık</b>		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Gruplar Arası	20.014	2	10.007	2.818	.061	-
	Gruplar İçi	1051.204	296	3.551			
	Total	1071.217	298				
<b>Normatif Bağlılık</b>	Gruplar Arası	4.419	2	2.210	.162	.851	-
	Gruplar İçi	4042.785	296	13.658			
	Total	4047.204	298				
<b>Devam Bağlılığı</b>	Gruplar Arası	1.408	2	.704	.035	.966	-
	Gruplar İçi	6023.101	296	20.348			
	Total	6024.508	298				

a=Evli. b=Bekar. c= Boşanmış

Tablo 4.17. İncelendiğinde katılımcıların Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir ( $p>0.05$ )



**Tablo 4.18.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanları İle Örgütsel Bağlılık Puanları Arasındaki İlişki (n=299)

		1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Vizyon<sup>1</sup></b>	r	1							
		p								
		N	299							
	<b>Umut İnanç<sup>2</sup></b>	r	.509**	1						
		p	.000							
	N	299	299							
<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Özgeçil Sevgi<sup>3</sup></b>	r	.597**	.490**	1					
		p	.000	.000						
		N	299	299	299					
	<b>Çağrı Anlam<sup>4</sup></b>	r	.593**	.730**	.568**	1				
		p	.000	.000	.000					
	N	299	299	299	299					
<b>Ruhsal Liderlik</b>	<b>Üyelik<sup>5</sup></b>	r	.609**	.574**	.656**	.648**	1			
		p	.000	.000	.000	.000				
		N	299	299	299	299	299			
	<b>Duygusal Bağlılık<sup>6</sup></b>	r	.125*	.081	.148*	.167**	.110	1		
		p	.030	.162	.010	.004	.058			
	N	299	299	299	299	299	299			
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Normatif Bağlılık<sup>7</sup></b>	r	.208**	.151**	.153**	.101	.099	-.037	1	
		p	.000	.009	.008	.080	.087	.519		
		N	299	299	299	299	299	299	299	
	<b>Devam Bağlılığı<sup>8</sup></b>	r	.331**	.150**	.305**	.156**	.201**	.144*	.485**	1
		p	.000	.010	.000	.007	.000	.012	.000	
	N	299	299	299	299	299	299	299	299	

\*p&lt;0.05. \*\*p&lt;0.001

Tablo 4.18. İncelendiğinde vizyon özelliği ile duygusal bağlılık (r=.125, p=.030) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, normatif bağlılık (r=.208, p=.000) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı (r=.331, p=.000) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Umut/inanç özelliği ile duygusal bağlılık (r=.081, p=.162) arasında anlamlı ilişki tespit edilemezken, normatif bağlılık (r=.151, p=.009) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı (r=.150, p=.10) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, ilişki tespit edilmiştir.

Özgeçil/sevgi özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.148$ ,  $p=.010$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, normatif bağlılık ( $r=.153$ ,  $p=.008$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.305$ ,  $p=.005$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çağrı/anlam özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.167$ ,  $p=.004$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.156$ ,  $p=.007$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilirken; normatif bağlılık ( $r=.101$ ,  $p=.080$ ) ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Üyelik özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.110$ ,  $p=.058$ ) ile arasında anlamlı, normatif bağlılık( $r=.099$ ,  $p=.087$ ) ile arasında anlamlı ilişki tespit edilemezken; devam bağlılığı ( $r=.201$ ,  $p=.012$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 4.19.** Katılımcıların Ruhsal Liderlik Puanlarının Örgütsel Bağlılık Puanlarını Yordama Gücü

Ruhsal Liderlik		$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	f	p
Vizyon	Örgütsel Bağlılık				.347	.120	13.428	.000**
	Duygusal Bağlılık	.087	1.568	.118				
	Normatif Bağlılık	.074	1.178	.240				
	Devam Bağlılığı	.283	4.450	.000**				
Umut inanç	Örgütsel Bağlılık				.189	.036	3.631	.013*
	Duygusal Bağlılık	.073	1.255	.210				
	Normatif Bağlılık	.113	1.713	.088				
	Devam Bağlılığı	.084	1.268	.206				
Özgeçil Sevgi	Örgütsel Bağlılık				.323	.104	11.463	.000**
	Duygusal Bağlılık	.109	1.935	.054				
	Normatif Bağlılık	.022	.340	.734				
	Devam Bağlılığı	.279	4.347	.000**				
Çağrı Anlam	Örgütsel Bağlılık				.219	.048	4.935	.002*
	Duygusal Bağlılık	.154	2.654	.008*				
	Normatif Bağlılık	.055	.842	.400				
	Devam Bağlılığı	.107	1.620	.106				
Üyelik	Örgütsel Bağlılık				.218	.047	4.889	.002*
	Duygusal Bağlılık	.084	1.451	.148				
	Normatif Bağlılık	.014	.210	.834				
	Devam Bağlılığı	.183	2.761	.006*				

F(3,298)

Tablo 4.19. İncelendiğinde vizyon özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.347$ ,  $R^2=.120$ ,  $p<0.01$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.568$ ,  $p=.118$ ), normatif bağlılık ( $t=1.178$ ,  $p=.240$ ), devam bağlılığı ( $t=4.450$ ,  $p=.000$ ), ruhsal liderlik alt boyutu vizyon özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 13.428$ ,  $p<0.05$ ).

Umut/ inanç özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.189$ ,  $R^2=.036$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.255$ ,  $p=.210$ ), normatif bağlılık ( $t=1.713$ ,  $p=.088$ ), devam bağlılığı ( $t=1,268$ ,  $p=.206$ ), ruhsal liderlik alt boyutu umut/inanç özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 3.631$ ,  $p<0.05$ ).

Özgeçil/sevgi özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.323$ ,  $R^2=.104$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.935$ ,  $p=.054$ ), normatif bağlılık

( $t=0.340$ ,  $p=0.734$ ), devam bağıllığı ( $t=4.347$ ,  $p=0.000$ ), ruhsal liderlik alt boyutu özgecil/sevgi özelliğinin örgütsel bağıllığı yordadığını ve toplam varyansın %10.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 11.463$ ,  $p<0.05$ ).

Çağrı/anlam özelliği ile örgütsel bağıllık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=0.219$ ,  $R^2=0.048$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağıllık ( $t=2.654$ ,  $p=0.008$ ), normatif bağıllık ( $t=0.842$ ,  $p=0.400$ ), devam bağıllığı ( $t=1.620$ ,  $p=0.106$ ), ruhsal liderlik alt boyutu çağrı /anlam özelliğinin örgütsel bağıllığı yordadığını ve toplam varyansın %48'ini açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 4.935$ ,  $p<0.05$ ).

Üyelik özelliği ile örgütsel bağıllık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=0.218$ ,  $R^2=0.047$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağıllık ( $t=1.451$ ,  $p=0.148$ ), normatif bağıllık ( $t=0.210$ ,  $p=0.834$ ), devam bağıllığı ( $t=2.761$ ,  $p=0.006$ ), ruhsal liderlik alt boyutu üyelik özelliğinin örgütsel bağıllığı yordadığını ve toplam varyansın %47'sini açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 4.889$ ,  $p<0.05$ ).

## 5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik ve örgütsel bağlılıkları arasında ki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada; Tablo 4.1 incelendiğinde beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik ölçeği alt boyutları puanları incelendiğinde, vizyon  $14.61\pm 2.90$ , umut-inanç  $15.05\pm 2.71$ , özgecil-sevgi  $17.78\pm 3.25$  çağrı-anlam  $15.04\pm 2.78$ , üyelik  $14.73\pm 2.71$  olduğu tespit edilmiştir.

beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları puanları incelendiğinde duygusal bağlılık  $17.61\pm 1.90$  normatif bağlılık  $20.43\pm 3.69$  ve devam bağlılığı puanlarının  $20.30\pm 4.50$  olduğu tespit edilmiştir.

Fry(2003) tarafından oluşturulan ruhsal liderlik modelinin vizyon-fedakarlık/özveri/özgecil sevgiumut/ inanç, anlamlılık/fark oluşturma - aidiyet/üyelik/takdir edilme, örgütsel bağlılık veverimlilik/üretkenlik şeklinde isimlendirilen yedi alt boyutu bulunmaktadır. Burada araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin ölçtüğü dört alt boyut olan; umut/inanç/fedakarlık, anlamlılık/fark oluşturma, verimlilik ve vizyon için tanımlamalar yapılmıştır. Umut/inanç/fedakarlık alt boyutu; bireyin, örgütün vizyon ve misyonunu yerine getireceğine güvenmeyi ifade eder. Yüksek puan öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik güvenini ifade eder. Anlamlılık/fark oluşturma alt boyutu; bir örgütte yapılan ve yapılacak işlerin ve faaliyetlerin öneminin ve işlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda yapıldığının anlaşılması ile yapılan her işin kişilerin yaşamında bir farklılık ortaya çıkaracağı beklentisini ifade eder. Yüksek puan öğretmenin, yöneticinin yaptıklarının yaşamlarında farklılık ortaya çıkaracağı beklentisinin yüksekliğini gösterir. Verimlilik üretkenlik alt boyutu; işini yapmak için elinden gelen en iyi çabayı göstermek, iş kalitesine önem vermek, üretkenlik ve mevcut kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etme çabalarıyla ilgilidir. Bu düzeylerde ki yüksek puan, yöneticinin kurum için gösterdiği çabanın yüksekliğini ifade eder. Vizyon alt boyutu ise; gelecekle ilgili görüşler ve

örgütün temel kuruluş amacının oluşturulması, kendi rolünün ortaya konulması, örgütün geleceğiyle ilgili sürece ve bununla birlikte çalışanların da kendi içsel anlamlarını bulma yolundaki gelişmelerine değer atfedilmesidir. Yüksek puan, yöneticinin kurumun geleceği ile yakından ilgilendiğini gösterir. (Fry, 2003-2005-2008; Fry & Whittington, 2008).

Sunulan bu çalışmada beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırıldığında, ruhsal liderlik; vizyon, umut/inanç, özgecil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu alt boyutların hepsi erkek öğretmenlerinin puanlarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, Gündüz(2014) iş dünyası üzerindeki insanlara yapmış olduğu çalışmada Kadın ve erkek çalışanların ruhsal liderlik ölçüm aracının vizyon [ $t(323)=2,05$  ve  $p<,05$ ], umut/inanç [ $t(323)=2,51$  ve  $p<,05$ ] ve özgecil sevgi [ $t(323)=2,09$  ve  $p<,05$ ] boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklı olduğu ve farkın kadın çalışanlar lehine olduğu bulunmuştur. Bu boyutlara ait ortalama puanlar incelendiğinde, kadın çalışanların vizyon (  $X$  Kadın=3,96 ve  $X$  Erkek=3,64), umut/inanç (  $X$  Kadın=4,41 ve  $X$  Erkek=4,08) ve özgecil sevgi (  $X$  Kadın=4,03 ve  $X$  Erkek=3,73) düzeylerinin daha yüksek olduğu rapor etmiştir. Bu farklılık Uğurlu ve Yiğit'in (2015) elde ettiği bulgularca da desteklenmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre; kadın öğretmenler mesleki gelişim için çaba ve meslektaşlarla işbirliğinin gerekli olduğuna erkeklere göre daha fazla inanmaktadır. Uygulama boyutunda da ortalamalar açısından kadın öğretmenlerin liderlik davranışlarını daha fazla uyguladığı anlaşılmaktadır. Ancak bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı değildir. Burada çok belirgin olmamakla birlikte kadın öğretmenlerin mesleğinde yetkin olmaya daha istekli oldukları söylenebilir. Dağlı ve Ardıç (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada da kadın öğretmenlerin puanları erkek öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanında Aslan ve Korkut (2015) tarafından yapılan çalışmada Fry'in ölçeği kullanılmış olup, bu çalışmada kullanılan ölçekle dört boyut (umut/inanç/fedakarlık, anlamlılık/fark oluşturma, verimlilik ve vizyon) uyumaktadır. Aslan ve Korkut'un öğretmenler üzerinde çalışmasında da bu çalışmaya göre karşıt olduğu kadın ve erkek öğretmenler arasında fark bulunmadığını rapor etmişlerdir.

Yapılan çalışma ile zıtlık göstermesi uygulanan gruptaki meslek farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin ruhsal liderlik düzeyleri; umut/inanç, özgecil/sevgi, çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yaş grubu yükseldikçe öğretmenlerin ruhsal liderlik düzeyinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğin Akınci(2017) lise öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Akınci(2017) farklılığın olmadığını; farklı yaş evrelerinde bulunan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerin ruhsal liderliği ile ilgili benzer algıya sahiplerdir. Öğretmen liderliği davranışlarını gerekli görme ve meslek yaşamlarında uygulama açılarından da farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenler benzerdir. Ortalama puanların gerekli görme ve uygulama için de yüksek olması öğretmenlerin olumlu anlamda birleştiğini göstermektedir. Her yaş grubundaki öğretmenler, benzer şekilde liderlik davranışlarının gerekliliğine inanmakta ve bunları öğretim işlerinde kullanmaktadır. Farklı yaş grubundaki öğretmenlerin birleştiği bir diğer nokta ise kendilerini; öğrenciyi yönlendirme, motive etme, öğretimi sağlama ve ölçme becerileri açısından yetkin hissetmeleridir. Sonuç olarak, araştırma bulgularına göre yaş, yönetici ruhsal liderlik algısı açısından belirleyici bir değişken değildir. Öğretmenlik mesleğinde diğer mesleklerden farklı olarak yatay örgütlenme söz konusudur. Okul yöneticileri dışındaki öğretmenler arasında, yaş veya mesleki kıdem farkı ne kadar olursa olsun, herhangi bir farklılık olamaz şeklinde savunmuştur. Polat ve Gündüz'ün (2014) çalışmasında ise yaş arttıkça ruhsal liderlik puanının arttığı sonucu elde edilmiştir. Bu durum nedeni olarak çalışmanın farklı bir sektörde yapılmasından kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir.

Meslek yılına göre ruhsal liderlik düzeyleri; vizyon, umut/inanç, özgecil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyut puanlarında meslek yılı değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin meslekteki çalışma yılları arttıkça ruhsal liderlik düzeylerinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Aslan ve Korkut(2015) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada farklı yaş grupları arasında fark çıkmıştır. Bu çalışmada mesleki deneyimi yüksek olanların puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Gündüz'ün(2016) çalışmasında farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında kısmi bir fark elde edilmiştir. Hizmet sektöründe yeni olan kişilerin hizmet sektöründe eski olanlara göre ruhsal liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmalar sunulan çalışmayı destekler niteliktedir. Literatür incelendiğinde ise farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Akıncı(2017) yaptığı çalışmada öğretmenlik meslek yılına göre ruhsal liderlik algılarında anlamlı farklılık tespit edilmediğini savunmuştur. Bozkuş ve Gündüz'ün (2016) çalışmasında farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında kısmi bir fark elde edilmiştir.. Bu durum; Uğurlu ve Yiğit'in (2015) çalışma sonuçlarıyla da uyumludur. Farklı mesleki deneyim grubundaki öğretmenlerin birleştiği bir diğer nokta ise kendilerini öğrenciyi yönlendirme, motive etme, öğretimi sağlama ve ölçme becerileri açısından yetkin hissetmeleridir. Sonuç olarak mesleki deneyimin öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları, mesleki öz-yetkinlik durumları ile öğretmen liderliğini gerekli görme ve sergileme açılarından belirleyici olduğu söylenebilir.

Akıncı(2017) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada Anadolu Lisesi, Meslek Lisesi, İmam atip Lisesi ve Özel Lise türleri arasından belirgin olarak İmam Hatip Lisesinde görev yapan öğretmenler diğer lise türlerinde görev yapan öğretmenlere göre görev yaptıkları okullarının yöneticilerinin ruhsal liderlik algılarını daha yüksek görmektedirler. Bu farklılık, özellikle umut inanç alt boyutunda ve ölçekten elde edilen toplan puanda daha belirgin olarak gözlenmektedir. Yapılan bu çalışmanın öğretmenler arasındaki branş farklılığından kaynaklandığı ayrıca özel okullarda beden eğitimi ve spor faaliyetlerine daha fazla imkan verildiğinden dolayı öğretmenlerin kendi mesleğini daha anlamlı şekilde icra ettikleri düşünülmektedir.

Eğitim durumuna göre ruhsal liderlik vizyon, umut/inanç, özgecil/sevgi, çağrı/anlam ve üyelik alt boyut puanlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın lisans düzeyinde eğitim durumu olan öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora eğitimi olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde, Dağlı ve Ardıç (2014) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada lisans ve lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenler arasında fark bulunmamıştır. Akıncı(2017) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin eğitim durumuna göre ruhsal liderlik algılarında anlamlı farklılık tespit etmediğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak öğrenim durumunun öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları, mesleki yeterlik durumları ile öğretmen liderliğini gerekli görme ve sergileme açılarından belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir olduğu savunmuşlardır. Bu çalışmada eğitim durumuna göre anlamlı farklılıkların olması lisans eğitim durumuna sahip olan öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmek istemleri lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin ise



kendileri geliştirdikleri ve tamamladıkları düşüncelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı öğretim kademesine göre ruhsal liderlik ; vizyon umut/inanç, özgecil/sevgi çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında görev yapılan öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Farklılığın olması öğretmenlerin her kademe aynı işi yapması ve herhangi bir farklılığın olmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Görev bölgelerine göre öğretmenlerin ruhsal liderlik vizyon umut/inanç, özgecil/sevgi çağrı anlam ve üyelik alt boyut puanlarında görev bölgeleri değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Farklılığın olması öğretmen mesleğini her yerde icra edebileceğinden bunun için eğitim aldığından köy, kasaba, ilçe ve ilin öğretmenin mesleği icra etmesinde herhangi farklılığın olmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin medeni durumlarının ruhsal liderlik umut/inanç ve özgecil/sevgi alt boyut puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılığın bekar olan öğretmenlerin boşanmış olanlara göre ruhsal liderlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya konmuştur. Literatür incelendiğinde, Gündüz(2014) Çalışanların medeni durumunun, Ruhsal Liderlik Ölçüm Aracı'nın geneli ile vizyon, umut/inanç, özgecil sevgi ve çağrı/anlam alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur. Farklılığın ise evli çalışanların bekar çalışanlara göre ruhsal liderlik algılarında yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Her kurum, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir (Oberholster ve Taylor, 2000).

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde, Karaoğlu (2019), Üzüm (2010)'ün elit sporcular, Bozkurt ve Yurt (2013) ve Boylu vd., (2007)'nin akademisyenler, Nartgün ve Menep (2010), Ertürk (2014), Kalay (2015), Özdemir (2015), Sevgin (2015) ve Kolay (2012)'in öğretmenler, Soycan (2010)'nın banka

çalışanları, Türkoğlu (2011)'nın özel bir şirkette çalışanlar, Özbakır (2015)'ın milli eğitim uzman yardımcıları, Eğriboyun (2013)'nun ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ve Topaloğlu'nun (2010)'un otel çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre algılanan örgütsel bağlılığın farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Buna karşılık örgütsel bağlılık ile ilgili cinsiyetler arası farklılıkları ortaya koyan (Öztürk, 2013; Çetin, 2011, Eroğlu ve ark., 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Yalçın ve İplik, 2007) araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Cinsiyet farkı, örgütsel bağlılıkla ilişkilendirmede en çok tartışılan hususlardan bir tanesidir. Bu faktör çerçevesinde yapılan çalışmalarda tam olarak bir fikir birliğine varılamamış ve farklı görüşler ortaya konmuştur. Buna göre erkeklerin genellikle daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek maaşla çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Yalçın ve İplik, 2007). Bir başka görüşe göre, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları örgütler ikinci planda kalmakta ve bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha düşük seviyelerde olmaktadır (Aven ve ark., 1993). Sunulan bu çalışma da istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına rağmen erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları bayan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunun ise erkek öğretmenlerin daha çok işlerine bağlı oldukları kadın öğretmenlerin ise ailesel sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlara göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde Örgütsel Bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılığın yaşı küçük olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının yaşı büyük öğretmenlerden daha fazla olduğu ortaya konmuştur. Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmalarda bulgularımızla paralellik gösteren (Özdemir, 2015; Arslan, 2015;, Beltekin, 2015; , Akyol ve ark., 2013; Üzümlü, 2005; Gürkan, 2006; Arı, 2015; Aydoğan, 2010; Boylu ve ark., 2007; Çakır,2007; Akgül, 2012; Aras, 2010; Doğrul, 2013; Çerçi, 2013, Gürdoğan 2010; Yaşbay, 2011) çalışma sonuçları olduğu gibi aynı zamanda araştırma bulgularımızla örtüşmeyen (Akbulut, 2009; Adiloğulları, 2011; Öztürk, 2013,Dalkıran, 2014; Güllü, 2013; Meyer ve Allen, 1984; Taşdemir, 2011; Batmunk, 2011; Kurbaş, 2011) çalışmalar da mevcuttur. Kırel tarafından 1999 yılında ülkemizde yürütülen bir çalışmada genç iş görenlerin yaptıkları işleri daha eğlenceli buldukları, daha özverili çalıştıkları ve yaşlı iş görenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları belirtilmiştir .

Sunulan bu çalışma da anlamlı farklılığın 22-29 yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin, genç öğretmenlerin mesleğe yeni başlamalarından dolayı, önlerinde uzun bir görev yapma arzusu bulunmasından, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, yaşı ilerlemiş meslektaşlarına göre kurumun başarısı için daha fazla çalışma eğilimi içerisinde bulunmaları ve kurumlarına karşı daha fazla sorumluluk hissetmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Başlangıçta yüksek derecede bağlı olan bireyler, muhtemelen ek sorumluluk almaya ve daha fazla katkı sağlamaya gönüllü olurlar. Bu erken bağlılık süreci, kendi kendini güçlendiren bir devir haline gelebilir. Yani, bireyler kıdemlerinin başlangıcında fazladan çaba gösterirlerse daha fazla bağlı olarak yine daha da fazladan bir çaba ortaya koyabilirler (Northcraft ve Neale, 1990).

Meslek yılına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları incelendiğinde Duygusal Bağlılık alt boyut puanında meslek yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilirken, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Farklılık olan duygusal bağlılık alt boyutunda meslek yılı az olan kişilerin meslek yılı çok olan öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel bağlılıkları olduğu ortaya konmuştur. Karaoğlu(2019) beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine yapmış olduğu çalışmada meslek yılına göre öğretmenlerin örgütsel puanlarında anlamlı farklılık tespit ettiğini rapor etmiştir. Ayrıca Çavundurluoğlu(2016), Küçük(2015) ve Dönmez (2015)'in öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmalarda elde ettiğimiz bulgulara benzer şekilde katılımcıların örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeni bakımından özdeşleşme alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Literatürde örgütsel bağlılığın kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların görüldüğü farklı çalışmalara da rastlanılmıştır (Nartgün ve Mesnep, 2010; Arı, 2015; Dalkıran, 2014). Buna karşın örgütsel bağlılık ile ilgili kıdemler arasında istatistiksel farklılığın olmadığı çalışmalarda mevcuttur (Sevgin, 2015; Özdemir, 2015; Eğriboyun, 2013; Arslan, 2015; Beltekin,2015; Dermir, 2016). Sunulan çalışmada anlamlı farklılığın meslek yılının azlığından kaynaklanması olarak mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin çalışma hayatının başlarında olması ve örgüte direkt olarak bağlanması olarak düşünülmektedir.

Çalıştıkları kuruma göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında çalışılan

kurum değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bunun için öğretmenlerin kurum fark etmeksizin örgütlerine bağlı oldukları aldıkları puanların ölçek orta puanından yüksek olması beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çalışılan kurumun değişkeninin örgütsel bağlılıklarını etkilemediğini olmadığını ortaya koymaktadır.

Eğitim durumlarına göre beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde Duygusal Bağlılık alt boyut puanında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilemezken, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Normatif bağlılıkta ortaya konulan farklılıkta yüksek lisans eğitime sahip öğretmenlerin doktora eğitime sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, devam bağlığında ise lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin doktora eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Araştırma bulgularımızda lisans mezunu öğretmenlerin kurumlarına karşı örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Wiener(1982) de, eğitim ve bağlılık arasında ters bir ilişkinin olduğunu; daha düşük düzeydeki eğitimin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ürettiğini ileri sürmüştür . Başka bir araştırma sonucuna göre ise; yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde karşıt çalışmaların olduğu görülmektedir. Karaoğlu(2019) beden eğitimi ve spor öğretmenlerine, Akbulut (2009)'un futbol teknik adamları, Üzüm (2010)'ün elit sporcular, Chow(1994)'un Çin'li yöneticiler, Lok ve Crawford(2004)'un çalışanlar, Kwon ve Banks (2004)'in iç denetçiler, Adiloğulları (2011)'nın profesyonel futbolcular, Dirikan(2009), Arslan(2015), Kalay(2015) ve Gönen(2016)'nin öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında çalışmamıza paralel olarak, örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Literatürde araştırma bulgularımızla örtüşmeyen çalışmalarda mevcuttur (Öztürk,2013; Yüksel,2018; Özdemir,2015; Küçük,2015).

Çalışmamızın sonucu olarak, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve dolayısı ile buldukları mevkiye daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Abdullah ve Shaw,1999).

Öğretmenlerin görev yaptığı öğretim kademesine göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında görev yapılan

öğretim kademesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde; Karaoğlu(2019) ve Gönen(2016) yapmış oldukları çalışmada ise öğretim kademeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Çalışmamızda anlamlı farklılığın olmamasının ilköğretim ve ortaöğretim şeklinde gruplaştırıldığı diğer farklılık çıkan çalışmalarda ise ilköğretim, ortaöğretim, lise olarak gruplandırılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelere göre örgütsel bağlılıkları incelendiğinde; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında görev bölgeleri değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Şanlı (2014)'nin öğretmenler ve Kahveci(2010)'nin ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel bağlılık ile görev yapılan yerleşim birimi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular elde ettiğimiz bulgular ile örtüşmemektedir. Yapılan bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir. Karaoğlu(2019) yapmış olduğu çalışmada ise görev bölgelerine öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları bölge fark etmeksizin örgütlerine bağlı oldukları ölçeklerden aldıkları puanlar ile ortaya konmuştur.

Medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları incelendiğinde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde, yapılan araştırmalarda bulgularımızla paralellik gösteren (Akbulut, 2009; Güçlü, 2006; Sevgin; 2015; Kaya, 2015; Demir, 2016; Kalay, 2015; Arslan, 2015; Adiloğulları 2011; Çavundurluoğlu, 2016; Özcan) çalışmalar da mevcuttur. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık bulunmaması olarak evlilik kurumları ile olan bağlılığın bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki incelendiğinde; vizyon özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.125$ ,  $p=.030$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, normatif bağlılık ( $r=.208$ ,  $p=.000$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.331$ ,  $p=.000$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Umut/inanç özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.081$ ,  $p=.162$ ) arasında anlamlı ilişki tespit

edilemezken, normatif bağlılık ( $r=.151$ ,  $p=.009$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.150$ ,  $p=.10$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı , ilişki tespit edilmiştir. Özgeçil/sevgi özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.148$ ,  $p=.010$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, normatif bağlılık ( $r=.153$ ,  $p=.008$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.305$ ,  $p=.005$ ) ile arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çağrı/anlam özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.167$ ,  $p=.004$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı, devam bağlılığı ( $r=.156$ ,  $p=.007$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilirken; normatif bağlılık ( $r=.101$ ,  $p=.080$ ) ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Üyelik özelliği ile duygusal bağlılık ( $r=.110$ ,  $p=.058$ ) ile arasında anlamlı, normatif bağlılık( $r=.099$ ,  $p=.087$ ) ile arasında anlamlı ilişki tespit edilemezken; devam bağlılığı ( $r=.201$ ,  $p=.012$ ) ile arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişkiler literatür incelendiğinde; Ruhsal liderlik, kişinin kendisini ve diğerlerini içten güdülemesi için gerekli olan değerler, tutumlar ve davranışlardır (Fry,2003). Ruhsal liderliğin amacı bir vizyon ve uyumlu değerler yaratarak, çalışanların üretkenliğini ve örgüte bağlılığını sağlayarak öğrenen örgüte doğru dönüşüm sağlamaktır (Fry, Vitucci & Cedillo, 2005). Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması liderliğin alanına girmektedir. Ruhsal liderlik ise çalışanların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak bu ihtiyaçları karşılamının bir yoludur (Fry,2003). Çalışanların işte geçirdikleri vakit dikkate alındığında onlardan iş yaşamlarıyla ruhsal yaşamlarını ayrı tutmalarını beklemek gerçekçi olmayacaktır (Crossman,2011). Ruhsal liderler etik ve prensip sahibidir (Northouse,1997), çalışanlarına değer verir (Keyes et al.,1999), onların arasındaki bağlılığı güçlendirir (Sanders, Hopkins & Geroy, 2003), ortak değerler oluşturur (Fairholm,1996), çalışanlarına güvenir (Mitroff & Denton,1999), onları da birbirlerine güvenmeleri için güdüler (Fry, Vitucci & Cedillo,2005), çalışanların hayatlarını anlamlı kılmak için kalplerini kullanırlar (Kouzes & Posner,1995), gelişim ve dönüşümün önündeki engelleri kaldırarak verimliliği artırırırlar (DePree,1992), kendilerinden başlayarak etraflarını değiştirirler (Covey,2004), çalışanların mantıkları ile duyguları arasında köprü kuran değerler ile liderlik yaparlar (Pfeffer,2003) ve içten güdülenmişlerdir (Law,2008).

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordaması incelendiğinde; vizyon özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.347$ ,  $R^2=.120$ ,  $p<0.01$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.568$ ,  $p=.118$ ), normatif bağlılık ( $t=1.178$ ,  $p=.240$ ), devam bağlılığı ( $t=4.450$ ,  $p=.000$ ), ruhsal liderlik alt boyutu vizyon özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %12'sini açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 13.428$ ,  $p<0.05$ ).

Umut/ inanç özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.189$ ,  $R^2=.036$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.255$ ,  $p=.210$ ), normatif bağlılık ( $t=1.713$ ,  $p=.088$ ), devam bağlılığı ( $t=1,268$ ,  $p=.206$ ), ruhsal liderlik alt boyutu umut/inanç özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 3.631$ ,  $p<0.05$ ).

Özgeçil/sevgi özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.323$ ,  $R^2=.104$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.935$ ,  $p=.054$ ), normatif bağlılık ( $t=.340$ ,  $p=.734$ ), devam bağlılığı ( $t=4.347$ ,  $p=.000$ ), ruhsal liderlik alt boyutu özgeçil/sevgi özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %10.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.  $F(3,298) = 11.463$ ,  $p<0.05$ ).

Çağrı/anlam özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.219$ ,  $R^2=.048$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=2.654$ ,  $p=.008$ ), normatif bağlılık ( $t=.842$ ,  $p=.400$ ), devam bağlılığı ( $t=1.620$ ,  $p=.106$ ), ruhsal liderlik alt boyutu çağrı /anlam özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %48'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.  $F(3,298) = 4.935$ ,  $p<0.05$ ).

Üyelik özelliği ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan model anlamlı ilişki sunmaktadır ( $R=.218$ ,  $R^2=.047$ ,  $p<0.05$ ). Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $t=1.451$ ,  $p=.148$ ), normatif bağlılık ( $t=.210$ ,  $p=.834$ ), devam bağlılığı ( $t=2.761$ ,  $p=.006$ ), ruhsal liderlik alt boyutu üyelik özelliğinin örgütsel bağlılığı yordadığını ve toplam varyansın %47'sini açıkladığı gözlemlenmiştir.  $F(3,298) = 4.889$ ,  $p<0.05$ ).

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin ruhsal liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olduğu ortaya konmuştur. Literatür incelendiğinde; Bozkuş ve Gündüz (2016) Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yapısal eşitlik modellemesi ile test edildiğinde kurulan modelin uyumlu olduğu saptanmış, regresyon analizi sonucunda ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı  $\beta=0.42$  düzeyinde etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör olduğu (Bakan, 2011) düşünüldüğünde bu sonuca göre ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden biri olduğu iddia edilebilir. Nitekim ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu birçok çalışmada vurgulanmıştır (Fry, 2003; Fry, Vitucci & Cedillo, 2005; Fry & Slocum, 2008; Fry vd., 2011; Polat, 2011; Chen & Li, 2013). Ruhsal liderlik ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığını  $\beta=0.27$  oranında, normatif bağlılığı  $\beta=0.37$  oranında ve duygusal bağlılığı ise  $\beta=0.40$  oranında dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla ruhsal liderliğin örgütsel bağlılığı en çok duygusal ve normatif bağlılık üzerinden etkilediği söylenebilir. Bu sonuç ruhsal liderlerin özellikleri olan çalışanın duygularına, ahlaki değerlere ve örnek teşkil edecek normlara odaklanmalarıyla tutarlıdır. Daha çok iş piyasasındaki alternatiflere bağlı olan devam bağlılığı ruhsal liderlikten doğal olarak daha az etkilenmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı alt boyutları olan devam bağlılığı  $\beta=0.64$ , normatif bağlılık  $\beta=0.87$  ve duygusal bağlılık  $\beta=0.96$  oranında etkilemektedir. Bu bulgu ise öğretmenlerimizin örgütsel bağlılığının en çok duygusal ve normatif bağlılık ile oluştuğunu belirtmektedir. Ülkemizde öğretmenlerin iş alternatiflerinin fazla olmayışı bu sonucun nedenlerinden biri olabilir. Ortaya konan bu bulgular ile ruhsal liderliğin ülkemizdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını açıklamada tutarlı olduğu iddia edilebileceğini savunmuşlardır (Bozkuş ve Gündüz, 2016)

Sonuç olarak; Öğretmenlerin ruhsal liderlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, meslek yılı, çalışılan kurum, eğitim durumu, görev yaptığı öğretim kademesi, görev bölgesi ve medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca Öğretmenlerin Ruhsal liderlik düzeyleri ile Örgütsel bağlılık Düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve ruhsal liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yordadığı sonucuna varılmıştır.



## Öneriler

- Öğretmenlerden yapılması beklenen işlerin öğretmeni teşvik edici ve heyecan verici işler olması,
- Verilen görev özelinde öğretmenden ne beklendiğinin açık bir dille ifade edilmesi, bu beklentinin okula, öğrenciye ve eğitim sürecine ne gibi faydalar sağlayacağını belirtilmesi
- Öğretmenin fikirlerine başvurulması ve fikirlerinin önemli olduğum hissettirilmesi
- Okul idaresiyle yakın ve içten ilişkilerin geliştirilmesi
- Öğretmenin üst yönetimlerine, verilen sözlerin mutlaka tutulacağına dair inancının olması
- Öğretmenlerin bütün idari kadro nezdinde eşit olduklarının hissettirilmesi,
- Öğretmenin başardığı işler konusunda hem idari kadro hemde diğer öğretmenler tarafından takdir edilmesi,
- İdari kadronun, öğretmenin istemsizce aksayan görevlerinde yardımcı olmaları, öğretmende eksik aramak değil öğretmenin eksikliğini tamamlamak hissiyatıyla yaklaşması,
- Öğretmenlerin, veli ve öğrencilerin gözünde ki değerlerinin korunması ve daha da yukarı ivmelendirilmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını kuvvetlendirmesine yardımcı olacaktır.

## 6.KAYNAKLAR

- Abadan N. Üniversite Örgencilerinin Serbest Zaman Faaliyetleri, BZD Semineri, HSEK Yayını; İstanbul, 1966; 12.
- Adiloğulları İ. Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2011.
- Akar, A. C. Ruhsal liderlik ve ruhsal liderliğin eğitim örgütlerinde uygulanabilirliği hakkında teorik bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2010: 75
- Akbulut K. Futbol Teknik Adamlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2009.
- Akgül S. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2012.
- Akın S. Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2010
- Akinci T. Lise Öğretmenlerin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği Ve Öz-Yeterliliklerine Etkisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Lisansüstü Programları, İstanbul: 2017

- Akyol P, Atan T, Gökmen B. Beden Eğitimi ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi 2013; 41-44.
- Al Arkoubi, K. Spiritual leadership and identity in Moraccon business: An ethnographic study of Ynna Holding (Yayınlanmamış doktora tezi). New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico. 2008
- Allen Natalie J. , Meyer John. P., “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation”, Academy Of Management Journal, 33(4), 1990a, 847-858.
- Allen NJ, Meyer JP, John P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63 (1), 1990; 1-18.
- Allen. Natalie J. & John P. Meyer . “The Measurement And Antecedents Of Affective. Continuance And Normative Commitment To The Organization”. Journal Of Occupational Psychology 1990: 63: 1-18.
- Aras M. Örgütsel Bağlılık: Göü Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010
- Ardıç, T. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları (Diyarbakır ili örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, 2013: 105
- Arı A. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2015.
- Arslan MM. Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust, Journal of Theory and Practice in Education, 5, (2), 2009; 274-288.
- Arslan S. İstanbul'da Bulunan Ortaokul Kurumlarında Görev Yapan Görsel Sanatlar Öğretmenlerinin Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, İstanbul Aydın Üniversitesi -Yıldız Teknik

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitülerinin Ortak Yürüttüğü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Arslan T. Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma, KOÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2008.
- Ashmos, D. P.,& Duchon, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal and Management Inquiry*, 2000: 9(2), 134- 145.
- Aslan, M. Ve Korkut, A. Spiritual Leadership in Primary Schools in Turkey, *Journal of Educational and Social Research*, MCSER Publishing, Rome-Italy. Vol. 2015: 5 No.2,
- Aven FF, Parker B, Mcenvoy GM. Gender and Attitudinal Commitment to Organizations, A Meta Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 1993; 642-648.
- Aydın V. Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi, SBF Yayınları, No:42, Ankara, 1977; 135.
- Aydın, M. Eğitim yönetimi (10. bs.). Ankara: Gazi Kitabevi, 2014: 298-320
- Aydoğan O. İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- Aydoğan SE. Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Bakan, İ. Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar. Ankara: Gazi. 2011
- Balay R. Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Balay R. Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Kasım, Ankara, 2000; 24-143

- Balcı A. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009: 58(15). 165–190
- Bass, B. M. Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.). New York: Free Press, 37: 1990
- Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 13: 1985
- Bass, B. M.,& Avolio, B. J. Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 1993: 17(1); 112-121.
- Başığit A. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006; 40-61.
- Batmunkh M. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Bayram L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, Ankara, 2005; 9-136.
- Bellingham, R.,& Meek, J. The manager's pocket guide to spiritual leadership: Transforming dysfunctional organizations into healthy communities. Amherst, MA, Canada: HRD Press [e-kitap sürümü]. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir. 2001.
- Beltekin E. Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2015.
- Bennis, W. Bir lider olabilmek (Çev. U. Teksöz). (1. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001: 49-50
- Bennis, W.,& Nanus, B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper and Row, 1985: 56

- Biberman, J.,& Whitty, M. D. Work and spirit: A reader of new spiritual paradigms for organizations. Scranton, PA: University of Scranton, 2000: 23
- Blackaby, H. T.,& Blackaby, R. Spiritual leadership: Moving people on to God's agenda [DX Redaer version].Nashville, Tennessee: B & H Pub [e-kitap sürümü]. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir. 2011.
- Bogler R, Somech A. Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, Teaching and Teacher Education. 20(1), 2004; 277–289.
- Boylu Y, Pelit E, Güçer E. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik ve Yorumlar Dergisi, C. 44, S. 511, İstanbul, 2007; 55-74.
- Boylu Y, Pelit E, Güçer E. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik ve Yorumlar Dergisi, C. 44, S. 511, İstanbul, 2007; 55-74.
- Bozkurt Ö, Yurt İ. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013; 11(22), 121-139.
- Bozkuş, K. ve Gündüz, Y. Ruhsal liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modellenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 2016; 24(1), 405-420.
- Bökeoğlu ÖÇ, Yılmaz K. İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S:54, 2008; 213-233.
- Bursalıoğlu, Z. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (12.baskı.). Ankara PegemA Akademi, 2002: 206
- Büyüköztürk. Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: pegem Akademi. 2014: 183
- Cardona, P. Transcendental leadership. Leadership and Organizational Development Journal, 2000; 21(4): 201-206.
- Celep C. Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı, Doçentlik Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1996.

- Cengiz AA. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2000.
- Cerit, Y. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007: 33, 88-98.
- Certo, S. Principles of modern management: Functions and systems. USA: WmC Brown Company Publishers, 1980: 87
- Chalofsky, <http://www.spiritatwork.org/library/Chalofsky.pdf> (23 Ağustos 2019).
- Chen Z, Francesco AM. The Relationship Between the Three Components and Employee Performance in China, Journal of Vocational Behavior, 2003; 62.
- Chin-Yi Chen ve Chin-Fang Yang, “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”, J Bus Ethics, 105, 2012, SpringerLink veri tabanı, (14 Kasım 2012), s.107.
- Chow HI. Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong And Taiwan, International Journal of Career Manangement, Volume: 1994;6:(4), 3-9.
- Cohen A, Lowenberg GA. Reexamination of The Side-Bet Theory as Applied Toorganizational Commitment, A Meta-Analysis, Human Relations; 1993; 43.
- Covey, S. R. The 8th habit: From effectiveness to greatness. New York, NY: Free Press. 2004.
- Crossman, J. Environmental and spiritual leadership: Tracing the synergies from an organizational perspective. Journal of Business Ethics, 2011; 103, 553-565.
- Çakır A. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007
- Çakır Ö. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2001; 106.

- Çavundurluoğlu E. İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.
- Çelik, V. Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1996; 1(1), 1-6.
- Çelik, V. Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Yayınları 2003; 3, 25-35
- Çelik, V. Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Yayınları, 2003: 17-23
- Çerçi S. İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma, Osmaniye, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Çetin F. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çetin MÖ. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın, Ankara, 2004.
- Çırpan H. Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999; 59-65.
- Çiftçioğlu A, Kurumsal İtibar Yönetimi, Bursa, Dora Yayınları, 2009.
- Çoğaltay N, Karadağ E, Öztekin Ö, “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(4), 2014, ss. 483-500.
- Çolakoğlu Ü, Ayyıldız T, Cengiz S. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları, Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi, 2010;20 (1), 77-89.
- Çolakoğlu, M. Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005; 1, 63-77.
- Dağlı, A. ve Ardıç, T. Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları, Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 2014; cilt:3, sayı:5.



- Demirel Y. Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 2009; 115-132.
- DePree, M. Leadership jazz. New York: Dell. 1992
- Dilek H. Liderlik Tarlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kocaeli Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2005; 31.
- Dilek U. Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2004; 43.
- Doğrul MA. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Afyon Meslek Yüksek Okulunda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Doohan, L. Spiritual leadership: The quest for integrity [DX Reader version]. New York: Paulist Press [e-kitap sürümü]. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir. 2007.
- Dönmez N. Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2015.
- Duchon, D.,& Plowman, D. A.. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. The Leadership Quarterly, 2005; 16, 807-833. <http://bus.utk.edu/mgt/faculty/personal/plowman/documents/lq2005.pdf> internet adresinden 23 Aralık 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Dündar S, Özutku H, Taşpınar F. İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Ampirik Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007; (2), 2-119.
- Erçetin, Ş. Ş. Lider sarmalında vizyon (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000; 48
- Erdem R, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007; 2(2), ss. 63-79.

- Erdoğmuş H. Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Ergun T. Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, TODAIE C:8, S:4, 1975; 98-99.
- Eroğlu AH, Adıgüzel O, Öztürk UC. Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi, İşören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011;16(2), 97-124.
- Ertürk R. Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2014.
- Ertürk, A. ve Dönmez, E. (). Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları. II. Uluslararası Felsefe Eğitim Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, 17; 2017, Mayıs
- Fairholm, G. Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc., 2000: 15
- Fairholm, G. Perspectives on leadership: From the science of management to its heart. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc. 1998.
- Fairholm, G. W. Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organization Development Journal, 1996; 17(5): 11-17.
- Fernando, M. Spiritual leadership in the entrepreneurial business: A multifaith study. Cheltenham; UK, Northampton, MA: Edward Elgar [e-kitap sürümü]. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir. 2007
- Foster, W. Paradigms and promises. New York: Prometheus Books, 1986: 188
- Fry, L. W. Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 2005; 16: 619- 622.
- Fry, L. W. Spiritual leadership: State-of-the-art and future for theory, research and practice. J. Biberman & L. Tishman (Ed), Spirituality in business: Theory, practice and future directions içinde (s. 106- 124). New York: Palgrave2008

- Fry, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 2003: 14, 693-727.
- Fry, L. W. & Slocum, J. W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 2008; 37(1): 86–96.
- Fry, L. W. Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of Leadership Studies*, 2002; 3(3); 79-82.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa; F. O. Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 2011: 22, 259- 270.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 2016: 1-26.
- Fry, L. W., Matherly, L.L., & Quimet, J-R. The spiritual leadership balanced scorecard business model: the case of Cordon Bleu- Tomasso Corporation. *Journal of management, Spirituality & Religion*, 2010; 7(4): 283- 314
- Fry, L. W., Nisiewicz, M., Vitucci, S., & Cedillo, M. Transforming city government through spiritual leadership: Measurement and establishing a baseline. *The National Meeting of the Academy of Management'da sunulan bildiri*, Philadelphia, Pennsylvania, 15: 2007, Ağustos
- Fry,L. W.,& Matherly, L. L. Spiritual leadership and organizational performance: An ewploratory study. *The Acedemy of Management'da sunulan bildiri*, Atlanta, Georgia, 2006: 17
- Fry,L. W., Nisiewicz, M., & Vitucci, S. Transforming police organizations through spiritual leadership: Measurement and establisinga baseline. *The National Meeting of the Academy of Management'da sunulan bildiri*, Philadelphia, Pennsylvania, 2007, Ağustos 28
- Fry,L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 2005: 16, 835-862.
- Ghasemizad, A., Zadeh, M. A., & Bagheri, S. A study of the relationship between teachers and principals' spiritual leadership, quality of work life, job

- satisfaction and productivity. American Journal of Scientific Research, 2012: 49, 11-20.
- Gibson, A. Spirituality in educational leadership: Engaging eith the research. Journal of Christian Education, 2011; 5(1): 35- 42.
- Göka, E. Türklerde liderlik ve fanatizm. İstanbul: Timaş Yayınları, 2009: 21
- Gönen Z. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Karar Verme Süreci Arasındaki İlişki (Kars Örneği), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2016.
- Graen, G. B. Role making processes within complex organization. M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology Chicago: Rand-McNally, 1976: 1201-1245
- Güçlü H. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006; 37.
- Gül H, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, <http://www.onlinedergi.com>, (01.01.2016).
- Gül H. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2003; 10(1): 73-83.
- Gül H. Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2003; 96.
- Gül H. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, İzmir Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1; 2002; 42.
- Gülle M. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Hatay, 2013.

- Gündüz Ş. Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul 2014
- Güner Ç. Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze, GYTE, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2004; 67-68.
- Güney, S. Davranış bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000: 499
- Gürbüz S. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2006; 54-59.
- Gürdoğan A. Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Gürkan ÇG. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006; 95-100.
- Güven M. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006; 8.
- Güzelbayram Ş. Ankara, İstanbul, İzmir' Deki Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, 2010.
- Hicks, D. A. Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership. New York: Cambridge University Press [DX Reader version]. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir. 2003
- Hollander, E. P.,& Offermann, L. R. Power and leadership in organization: Relationships in transition. American Psychologist, 1990, February; 45(2): 83-179
- Hoy, W. K.,& Miskel, C. G. Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi, 2010: 375-390

- İnce M, Gül H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara, 2005; 1-70.
- John Maynard Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money. New York: Harvest / Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1964, s.150.
- Jones, L. What does spirituality in education mean? Journal of College and Character, 2005; 6(7): 1-10.
- Kahveci G, Demirtaş Z. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, Eğitim ve Bilim, 2013; 167.
- Kalay M. İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2015.
- Kama B. Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, D.P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005; 143-146.
- Kanter RM. Commitment and Social Organization, A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, 1968; 499-517.
- Karadağ, E. Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2009;9(3). 1357- 1405.
- Karaoğlu B. Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin, Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj Algılarının, Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Kayseri İli Örneği), Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Kayseri 2019
- Katz, D. & Kahn, R. L. Organizations and the system concept. J. M. Shafritz, & P. H. Whitbeck (Ed), Classics of organization theory Oak Park, Ill: Moore, 1978: 161-172
- Kaya FT. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Polis Akademisi Başkanlığı'nda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2005; 39.
- Keçecioğlu, T. Lider ve liderlik. İstanbul: Kalder, 1998: 7

- Koçel, T. İşletme yöneticiliği, yönetim organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik- modern- çağdaş ve güncel yaklaşımlar (9. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003: 225-228
- Kolay A. Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Korkut, A. Ruhsal liderliğe ilişkin kuramsal bir inceleme (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, 2012: 47
- Kotter, J. P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996:68
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey Bass. 1995
- Kurşunoğlu A, Bakay E, Tanrıöğen A. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 2010; 101-115.
- Kurtar, Ş. Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2009:9
- Kurtbaş D. Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Küçük T. Kamu İlkokullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2015.
- Kwon IG, Banks DW. Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors, Managerial Auditing Journal, Volume:19, (5), 2004; 606-622.
- Latham PG, Pinder CC. Work Motivation Theory and Research at The Down of The Twenty - First Century. Annual Review of Psychology, 56 (1), 2005; 485-516.
- Law, P. Developing spiritual leaders for the modern organisation. Management Today, 2008:20-22.

- Law, P. Developing spiritual leaders for the modern organization. *Management Today*, 2008:24(5), 20- 22.
- Lok P, Crawford J. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment, *Journal of Management Development*, Volume: 2004; 3, (4), 321–338.
- Louis W. Fry ve Laura L. Matherly, “Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development”, 2006, Tarleton State University, College of Business Administration, <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/resources.html> (3 Haziran 2011), s.2.
- Louis W. Fry, “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 2003, 14, Science Direct veri tabanı, (10 Haziran 2011), s.694.
- Louis W. Fry, “Toward a Theory of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 2003, 14, Science Direct veri tabanı, (10 Haziran 2011), s.694.
- Malone, P. N.,& Fry, L. W. Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment. Meeting of the Academy of Management’da sunulan bildiri, Seattle Washington, 2003, Ağustos: 18
- Malone. Peggy N. ve Louis W. Fry. “Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment”. National Meeting of the Academy of Management. Presented at the 2003 National Meeting of the Academy of Management. Seattle. Washington. 2003. ss.1-40. fry@tarleton.edu.tr (22 Şubat 2013).
- Mathieu JE, Zajac DM. A Review and Meta-Analysis of The Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol: 108, No: 2, 1990; 171-194.
- Meyer John P. , Allen Natalie J. , Gellatly Ian R. , “Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measure and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations”, *Journal of Applied Psychology*, 1990; 75(6), ss. 710-720.



- Meyer JP, Allen NJ. Testing the Side Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 1984; 372-378.
- Mintzberg, H. *Mintzberg on management*. New York: Free Press, 1989: 23
- Mitroff, I.,& Denton, E. A. A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 1999: 40(4), 83-92.
- Mowday R, Steers R, Porter L. *Employee–Organisation Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Londra, 1982; 24-27.
- Moxley, R. S. *Spirit and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass. Narayamasamy, A. (1999). A review of spirituality as applied to nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 2000: 36, 117-125.
- Mumphord H. Kendall, "Workplace Spirituality and the Motivational Power of Meaningful Work: An Experimental Study", (Doktora Tezi, Capella University, School of Business and Technology, 2012), PQDT veri tabanı, (30 Ocak 2013), s.2.
- Nartgün SS, Menep İ. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi, Şırnak/İdil Örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2010; 7(1), 288-316.
- Nayir F. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi, *İlköğretim Online*, İOO, 2013; 1.
- Neal Chalofsky, "The Meaning of the Meaning of Work: A Literature Review Analysis", The George Washington University, <http://www.spiritatwork.org/library/Chalofsky.pdf> (23 Ağustos 2011).
- Neal Chalofsky, "The Meaning of the Meaning of Work: A Literature Review Analysis", The George Washington University, <http://www.spiritatwork.org/library/Chalofsky.pdf> (23 Ağustos 2011).
- Neal, J.,& Biberman, J. Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 2003: 16(4), 363-366.

- Northcraft GB, Neale MA. Organizational Behavior, A Management Challenge, The Dryden Presss, USA, 1990.
- Northouse, P. G. Leadership theory and practice (5nd ed). London: Sage. Ogawa, R. T.,& Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational property. Educational Administration Quarterly, 2010: 31, 224- 243.
- O'Reilly CH, Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment, The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 1986; 3(71), 492-499.
- Oberholster FR, Taylor JW. Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty, 2000; 2(1): 24-78.
- Ogawa, R. T.,& Bossert, S. T. Leadership as an organizational property, Educational Administration Quarterly, 1995: 31, 224- 243.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. Liderlik elkitabı (Çev. M. Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2011: 63-305
- Owens, R. G. Organizational behaviour in education. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1987: 147
- Ölçüm ÇM. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara, 2004; 96.
- Özbakır R. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında Görev Yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Özcan EB. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Değerleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2008.
- Özdemir Ş. Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Özden, Y. Eğitimde yeni değerler (6. bs.). Ankara: PegemA Yayıncılık, 2005: 34

- Özdevecioğlu M. Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 1, S. 21, Kayseri, 2003; 78.
- Özer PS, Urtekin GE. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007; S. 28, 107-125.
- Özgan H, Yiğit C, Cinoğlu M. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2011; 1.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A. ve Bozbayındır, F. Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013; 6(1): 70-83.
- Özgen H, Öztürk A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara, 1998; 332.
- Özkaya O, Meltem İ, Deveci K, Kara E. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2006;13(2), 24-63.
- Özsoy AS, Şafak E, Bayık A. Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2004; 6(2): 13-19.
- Öztürk M. Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- Paker N. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009; 43.
- Palmer, P. J. Teaching with heart and soul, reflections on spirituality in teacher education. Journal of Teacher Education, 2003: 54(5), 376-385.
- Penley LE, Gould S. Etzioni's Model of Organizational Involvement, A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, Journal of Organizational Behavior 1988; (9): 43-59.

- Pfeffer, J. Business and the spirit. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2003: 29-45. New York: M. E. Sharpe.
- Polat, S. The level of faculty members' spiritual leadership ualities display according to students in faculty of education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2011: 15, 2033- 2041.
- Reichers AE. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 3, 1985; 465-476.
- Rezarch, K. Spiritual leadership as a model of effective leadership in independent schools. *Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs)*, 2002: 1438.
- Rhoades L, Eisenberger R, Armeli S. Affective Commitment to The Organization, The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 86, No: 5, 2001; 825-836.
- Robert A Giacalone, Carole L. Jurkiewicz, Louis W. Fry, "From Advocacy to Science: The Next Steps in Workplace Spirituality Research", 2005, Tarleton State University, College of Business Administration, <http://www.tarleton.edu/Faculty/fry/resources.html> (3 Ağustos 2011), s.515.
- Ronald Inglehart ve Wayne E. Baker, "Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values", *American Sociological Review*, 2000, 65,1, J-STOR veri tabanı, (2 Ağustos 2011), s.21.
- Sabuncuoğlu ET. Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetiarasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 2007; 54-62.
- Saldamlı A. İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009; 20-25.
- Samadov S. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006; 91-101.
- Sanders, J. E., Hopkin, W. E., & Geroy, G. D. A casual assesment of the keadership-commitment relationship. The Annual Meeting of The Academy of Management'da sunulan bildiri, New Orleans, LA, 3: 2004, Ağustos

- Sanders, J. O. *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer* [DX Redaer version]. Chicago, IL: Moody Publishers. <http://books.google.com> internet sitesinden erişilmiştir.2007
- Schlechty, P. C. *Okulu yeniden kurmak* (Y. Özden, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011: 6
- Serin MK, Buluç B. İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2012; 18(3), 435-459.
- Serinkan, C. *Liderlik ve motivasyonda güncel konular: Liderlik ve motivasyon ilişkisi Geleneksel ve güncel yaklaşımlar içinde* (3. bs., s. 149- 177). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012: 156
- Sevgin A. *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması* (Eyüp İlçe Örneği), İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Seymen AO. *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008; 135.
- Shamir B, Kark RA. Single-Item Graphic Scale for The Measurement of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004; 115-123.
- Sığırı Ü, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007; 7(2): 261-278.
- Somers MJ. A Test of The Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1993; 66: 185-192.
- Soycan ŞH. *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

- Stogdill, R. M. Personel factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948; 25: 35-71.
- Sürgevil O. Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007; 33.
- Şanlı Ö. Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Elâzığ, 2014.
- Şehbal Kurtar. “Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Yeditepe Üniversitesi. SBE. 2009. ss.103-104
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi, 2012; 32: 112
- Şişman, M. Öğretim liderliği (2. bs.). Ankara: Pegem Akademi, 2004: 3-5-6
- Şişman, M. ve Turan, S. Eğitimde toplam kalite yönetimi- teori ve uygulama. Ankara: Pegem Akademi, 2002: 43
- Tabak RS, Acuner AM, Örs M. Hastanelerde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirmesi, Sağlık Ve Toplum Dergisi, Cilt; 14, Sayı: 3, Ankara, 2004; 34-35.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009; 15(58): 274-298.
- Tan, İ. H. İlkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep, 2015: 105
- Taşdemir AS. Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi, Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Doktora Tezi, 2011.
- Tiryaki T. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, DPÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

- Tsui K. The Relationship of Teachers' Organizational Commitment to Their Perceived Organizational Health and Personal Characteristics in Primary Schools, *CUHK Journal of Primary Education*. 2002; 4(2): 27-41.
- Turunç Ö, Çelik M. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş/Aile Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010; 14: (1), 184- 232.
- Türkoğlu H. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Uğurlu, C.T. ve Yiğit, Y. Öğretmenlerin öğretmen liderliği algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2015; 38.
- Uslu A. Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2012; 35.
- Ünsar S. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009; 1(10), 43-56.
- Üzüm H. Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Bolu, 2010.
- Varoğlu D. Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993; 4.
- Vokey, D. (Longing to connect: Spirituality in public schools. *Paideusis: The Journal of the Canadian Philosophy of Education Society*, 2001; 13(2): 23-41.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. Decision making as a social process: Normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences*, 1974: 5(4), 743-769. doi: 10.1111/j.1540.5915.1974.tb00651.x

- Wasti A, “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül Ve Sonuçları”, Edit: A. Keser,G. Yılmaz, S. Yürür, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Kocaeli, Umuttepe Yayınları, 2012, ss. 21-45.
- Wharff, D. M. Expressions of spiritually inspired leadership in the public sector: Calling for a new paradigm in developing leaders (Doktora tezi) ProQuest Dissertations and Thesis’den alınmıştır, 2004: 32
- Wiener Y. Commitment in Organizations, A Normative View, Academy of Management Review 1982;; 7 (3), 418- 428.
- Williams IO, Burnett MF, Bartol KM. The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment, Cross Cultural Management, An International Journal, 2009; 1(16), 28-43.
- www.tdk.gov.tr, (09.01.2016).
- Yalçın A, İplik FN. A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Adana İli Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007; 483-500.
- Yaşbay H. Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- Yazıcıoğlu İ. Topaloğlu İG. Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi, Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009; 4.
- Yeşilyurt. R. (2015). Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.)
- Yılmaz T, Yenihan Bora, Kurumsal Bağlılık ve Sonuçları, <http://www.acikerisim.kirklareli.edu.tr>, (05.01.2016).
- Yukl, G. A. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly, 1999: 10(2), 285-305.
- Yüksel RF. Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.



Zaleznik, A. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 1977: 55, 67-78.



BAŞVURU NO: 10

Ek-6

**ERCİYES ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU  
PROJE ONAY FORMU**

<b>Projenin Adı</b>	“Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”
<b>Projenin Niteliği</b>	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
<b>Proje Araştırmacıları</b>	Alper TANRIKULU (Sorumlu Araştırmacı) Doç. Dr. Ziya BAHADIR (Danışman)
<b>Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri</b>	Alper TANRIKULU (Sorumlu Araştırmacı) Doç. Dr. Ziya BAHADIR (Danışman)  Kıçıkapı Mah. Tacettinveli Bulvarı Kayseri Lisesi Melikgazi/Kayseri E-posta adresi: sporteachh@hotmail.com



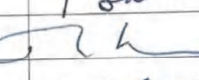





**KARAR:**

Etik Kurulumuza başvuran *Alper TANRIKULU'nun “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”* adlı çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Projenin etik açıdan geliştirilmesi gerekmektedir.
- Proje etik açıdan uygun bulunmamıştır.

27/02/2018

**ADI SOYADI****İMZA**

Etik Kurul Başkanı	Prof. Dr. Mustafa ARGUNŞAH	
Etik Kurul Başkan Yrd.	Doç. Dr. Kasım KARAMAN	
Üye	Prof. Dr. Celal YILDIZ	
Üye	Prof. Dr. Mehmet AKKURT	
Üye	Prof. Dr. Mustafa BAKTIR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa DEMIRCI	
Üye (Raportör)	Prof. Dr. Mustafa AKDAG	
Üye	Doç. Dr. Handan ZINCIR	
Üye	Doç. Dr. Burak ADIGÜZEL	

## Ek 2 – Ölçüm Araçları

### BÖLÜM I – RUHSAL LİDERLİK ÖLÇÜM ARACI

Ruhsal Liderlik Ölçüm Aracı						
Lütfen aşağıdaki maddelere en çok birlikte çalıştığınız kişileri göz önüne alarak cevap veriniz. (1'den 5'e kadar). Her bir maddeyi dikkatle okuyun ve size uygun gelen seçeneği daire içine alarak işaretleyiniz.						
	1 = Kesinlikle Katılmıyorum	2 = Katılmıyorum	3 = Kararsızım	4 = Katılıyorum	5 = Kesinlikle Katılıyorum	
1	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	1	2	3	4	5
3	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	1	2	3	4	5
4	İşyerime inanıyorum ve işyeriminin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.	1	2	3	4	5
5	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar.	1	2	3	4	5
6	İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.	1	2	3	4	5
7	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	1	2	3	4	5
9	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	1	2	3	4	5
10	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.	1	2	3	4	5
11	Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	1	2	3	4	5
13	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
14	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	1	2	3	4	5
15	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	1	2	3	4	5
16	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	1	2	3	4	5
17	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.	1	2	3	4	5
18	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.	1	2	3	4	5
19	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	1	2	3	4	5
20	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
21	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	1	2	3	4	5

## Demografik Bilgi Formu

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Yaşınız:**.....

**Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış

**Meslekteki Kıdem Yılı:**.....

**Çalıştığınız Okul Türü:** ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim

**Görev Yaptığınız Okul Türü:** ( ) Devlet ( ) Özel

**Eğitim Durumunuz:**( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

**Görev Yaptığınız Yer:** ( ) Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe ( ) İl

<b>BÖLÜM II: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>		<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
1	Meslek hayatımın geri kalanını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
3	Okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Kendimi okula karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Okulun, kişisel açıdan benim için anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
6	Okula karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7	Okuldan ayrılmak istesem de, şu anda bunu yapmak zor olurdu.	1	2	3	4	5
8	Şu anda okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki birçok şey bundan zarar görür.	1	2	3	4	5
9	Bu okulda çalışmaya devam etmemin sebebi, istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Okuldan ayrılırsam alternatif iş olanaklarının çok az olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Okuldan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12	Eğer bu okula bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir okulda çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
13	Başka bir okulda daha iyi şartlara sahip olabilsem de, bunun çalıştığım okula karşı doğru bir davranış olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
14	Okuldan şu anda ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
15	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
16	Bu okulda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, sadakate önem vermemden dolayı okula karşı ahlaki yükümlülük hissetmemdir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım okula karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu okulda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5



T.C.  
KAYSERİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-605.02-E.20068868  
Konu : Alper TANRIKULU'nun Araştırma İzni

16/10/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/08/2017 tarih ve 12607291 sayılı (2017/25 Genelge) emirleri.

Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Alper TANRIKULU'nun "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmelerinin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu "Anket Çalışması" yapma talebi ile ilgili, 02/10/2019 tarih ve E.18732198 sayılı dilekçesi ve ekleri ilişikte sunulmaktadır.

Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Alper TANRIKULU'nun "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmelerinin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu "Anket Çalışması" yapmasında sakınca olmadığı yönünde, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından görüş bildirilmiştir. Çalışma evrakları (her sayfası mühürlü olarak) ilişikte sunulmakta olup, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı sonuna kadar eğitim faaliyetlerini aksatmadan okul müdürlüğü'nün gözetiminde, Yüksek Lisans Öğrencisi Alper TANRIKULU tarafından, Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerine yönelik mezkur Anket Çalışmasının yapılması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Celalettin EKİNCİ  
İl Millî Eğitim Müdür V.

EK: Yazı ve Ekleri (17 Sayfa)

OLUR  
16/10/2019

Dr. M. H. Nail ANLAR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Gültepe Mahallesi Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi / KAYSERİ  
Elektronik Ağ: <http://kayseri.meb.gov.tr>  
e-posta: [arge38@meb.gov.tr](mailto:arge38@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin: C.BOYRAZ (V.H.K.İ.)  
C. NALBANT (Şef)  
Tel: (0352) 330 1125 (1092) Faks: (0352) 330 9503

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 064e-e85a-3085-aae7-cad6 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.  
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı  
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Alper TANRIKULU
Kurumu / Üniversitesi	Kayseri Lisesi
Araştırma Yapılacak İl	Kayseri
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Müdürlüğümüze bağlı okullar
Araştırmanın Konusu	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmelerinin Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Araştırma (Tez)
Veri Toplama Araçları	Ölçek
Görüş İstenecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Uygulanmasında sakınca yoktur.	
Komisyon Kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile Alınmıştır.
Muhalf Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

## KOMİSYON

/2019  
Komisyon Başkanı  
Tarık TÜRKER  
II Millî Eğitim Müdürü Yardımcısı

Uye  
Dr. Mete SİPAHIOĞLU

Uye  
Dr. Başak COŞKUN

# BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN RUHSAL LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

## ORJİNALLIK RAPORU

% <b>27</b>	% <b>26</b>	% <b>15</b>	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	<a href="http://dspace.balikesir.edu.tr:8080">dspace.balikesir.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
2	<a href="http://openaccess.inonu.edu.tr:8080">openaccess.inonu.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
3	<a href="http://www.kefdergi.com">www.kefdergi.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
4	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
5	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
6	<a href="http://openaccess.ogu.edu.tr:8080">openaccess.ogu.edu.tr:8080</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
7	<a href="http://isletmecilik.org">isletmecilik.org</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
8	<a href="http://acikerisim.aku.edu.tr">acikerisim.aku.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Alper TANRIKULU

Uyruğu: Türkiye ( T.C.) : T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: : KAYSERİ 04.01.1980

Medeni Durumu: :BEKAR

Tel : 5548732255

Email :sporteachh@hotmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	MEB	2003

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2003-Halen	MEB	ÖĞRETMEN

**YABANCI DİL:** İngilizce