

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ:
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Filiz ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

ARALIK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ:
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Filiz ÖZDEMİR

1203811123

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203811139 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Filiz ÖZDEMİR, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışman : Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ
Dokuz Eylül Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



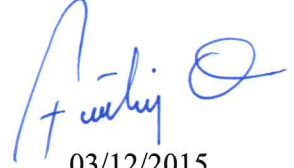
: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 17 Aralık 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİN ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



03/12/2015

Filiz ÖZDEMİR

ÖNSÖZ

Tez hazırlama süresince desteğini esirgemeyen önerileri ile yol gösteren umutsuzluğa düştüğüm zamanlarda umut veren değerli hocam tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ'a teşekkür eder saygılarımı sunarım. Ayrıca aynı sınıfta beraber yüksek lisans yapmaktan mutluluk duyduğum tüm arkadaşlarıma ve hocalarıma teşekkür ederim. Varlıkları ile beni mutlu eden, çalışmalarımda beni her zaman destekleyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık 2015

Filiz ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1 Liderlik.....	4
1.1.1 Liderlik Tanımı.....	4
1.1.2 Liderlik Özellikleri	5
1.1.3 Liderin Güç Türleri.....	6
1.1.4 Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.1.4.1 Özellikler yaklaşımı	7
1.1.4.2 Davranışsal yaklaşım.....	8
1.1.4.2.1 Iowa Üniversitesi çalışmaları	9
1.1.4.2.2 Ohio State Üniversitesi çalışmaları	9
1.1.4.2.3 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	10
1.1.4.2.4 Liderlik ızgarası yaklaşımı	10
1.1.4.2.5 Güçlendirme modeli	11
1.1.4.2.6 Lider- üye değişim modeli.....	11
1.1.4.2.7 Likert'in sistem-4 modeli	11
1.1.4.3 Durumsallık yaklaşımı	12
1.1.4.3.1 Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı	12
1.1.4.3.2 Fiedler'in durumsallık yaklaşımı	13
1.1.4.3.3 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli	13
1.1.4.3.4 Amaç- yol teorisi	14
1.1.4.3.5 Vroom- Yettan- Jago yaklaşımı	15
1.1.4.3.6 Reddin'in lider etkinliği modeli.....	15
1.1.4.3 Durumsallık yaklaşımı	12
1.1.5 Liderlik Tarzları.....	16
1.1.5.1 Dönüşümcü liderlik	16
1.1.5.2 Şartlı ödüllendirici liderlik	22
1.2 Örgütsel Bağlılık.....	24
1.2.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı	24
1.2.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	25
1.2.2.1 Davranışsal bağlılık yaklaşımları	25
1.2.2.2 Tutumsal bağlılık yaklaşımları	26

1.2.3	Örgütsel Bağlılığın Boyutları	27
1.2.3.1	Duygusal bağlılık	27
1.2.4	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	29
1.2.4.1	Kişisel faktörler	29
1.2.4.2	Örgütsel faktörler	30
1.2.4.3	Örgüt dışı faktörler	31
1.2.5	Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları	32
1.3	İş Tatmini	33
1.3.1	İş Tatmini Tanımı	33
1.3.2	İş Tatmini Teorileri.....	36
1.3.2.1	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	37
1.3.2.2	Herzberg'in çift faktör teorisi.....	37
1.3.2.3	Locke'un amaç teorisi	38
1.3.2.4	Beklenti teorileri.....	38
1.3.2.4.1	Vroom'un beklenti teorisi modeli.....	38
1.3.2.4.2	Lawler- Porter'ın beklenti teorisimodeli	39
1.3.2.5	Sosyal öğrenme teorisi	39
1.3.2.6	Özellik olarak iş tatmini	39
1.3.3	İş Tatmini Sonuçları	40
İKİNCİ BÖLÜM		44
2.	LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	44
2.1	Liderlik Tarzları Örgütsel Bağlılık İlişkisi	44
2.2	Liderlik Tarzları İş Tatmini İlişkisi.....	45
2.3	Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		52
3.	LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİN ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	52
3.1	Araştırmanın Konusu	52
3.2	Araştırmanın Amacı.....	52
3.3	Araştırmanın Önemi.....	52
3.4	Araştırma Soruları.....	53
3.5	Araştırma Modeli ve Hipotezler	53
3.6	Araştırmanın Yöntemi	55
3.6.1	Evren ve Örneklem.....	55
3.6.2	Veri Toplama Araçları.....	59
3.6.2.1	Örgütsel bağlılık ölçeği (ÖB).....	59
3.6.2.2	İş tatmini ölçeği.....	62
3.6.2.3	Liderlik tarzları ölçeği.....	64
3.6.2.4	Veri toplama ve değerlendirme tekniği	67
3.7	Araştırmanın Bulguları	67
3.7.1	Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular	67
3.7.2	Değişkenler Arası İlişkiler.....	68
3.7.3	Demografik Gruplardaki Farklılıklar	69
3.7.4	Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		81
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
4.1	Sonuçlar.....	81
4.2	Öneriler	85
KAYNAKÇA		87

EKLER	100
Ek-A: Anket.....	101
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.	55
Tablo 3.2	: Betimleyici istatistikler.	58
Tablo 3.3	: Döndürülmüş faktör matrisi.	60
Tablo 3.4	: Toplam açıklanan varyans tablosu.	60
Tablo 3.5	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.	61
Tablo 3.6	: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.	61
Tablo 3.7	: Faktör matrisi.	63
Tablo 3.8	: Toplam açıklanan varyans tablosu.	63
Tablo 3.9	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.	63
Tablo 3.10	: SL faktör matrisi.	65
Tablo 3.11	: Toplam açıklanan varyans tablosu (SL).	65
Tablo 3.12	: DL faktör matrisi.	65
Tablo 3.13	: Toplam açıklanan varyans tablosu (DL).	65
Tablo 3.14	: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.	66
Tablo 3.15	: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.	68
Tablo 3.16	: Korelasyon değerleri.	68
Tablo 3.17	: T testi bulguları.	69
Tablo 3.18	: T testi bulguları.	70
Tablo 3.19	: ANOVA testi bulguları.	70
Tablo 3.20	: ANOVA testi bulguları.	71
Tablo 3.21	: ANOVA testi bulguları.	71
Tablo 3.22	: ANOVA testi bulguları.	71
Tablo 3.23	: ANOVA testi bulguları.	72
Tablo 3.24	: ANOVA testi bulguları.	72
Tablo 3.25	: Aracılık testi sonuçları.	73
Tablo 3.26	: Aracılık testi sonuçları.	74
Tablo 3.27	: Aracılık testi sonuçları.	75
Tablo 3.28	: Aracılık testi sonuçları.	76
Tablo 3.29	: Aracılık testi sonuçları.	77
Tablo 3.30	: Aracılık testi sonuçları.	78
Tablo 3.31	: Aracılık testi sonuçları.	79
Tablo 3.32	: Aracılık testi sonuçları.	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Araştırma modeli.....	53
Şekil 3.2	: Eğitim durumu.....	56
Şekil 3.3	: Cinsiyet.....	56
Şekil 3.4	: Medeni hal.....	56
Şekil 3.5	: Çalışılan iş pozisyonu.....	57
Şekil 3.6	: Çalışılan sektör.....	57
Şekil 3.7	: Görev türleri.....	57
Şekil 3.8	: Okul türü.....	58
Şekil 3.9	: Gelir durumu.....	58
Şekil 3.10	: Örgütsel Bağlılık ölçeği DFA sonuçları.....	62
Şekil 3.11	: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.....	64
Şekil 3.12	: SL ölçeği DFA sonuçları.....	66
Şekil 3.13	: DL ölçeği DFA sonuçları.....	67

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uygunluk İndeksi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMN/DF	: Serbestlik Derecesi
DB	: Duygusal Bağlılık
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	: Dönüşümcü Liderlik
GFI	: İyilik Uygunluk İndeksi
H	: Hipotez
İT	: İş Tatmini
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
MLQ	: Çoklu Faktör Liderlik Envanteri
NB	: Normatif Bağlılık
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi
Ort.	: Ortalama
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SL	: Şartlı Ödüllendirici Liderlik
SPSS	: Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı
Ss	: Standart Sapma
TLI	: Normlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi
V	: Devam Bağlılığı
VB	: Devam Bağlılığı
Vd	: Ve Diğerleri
X	: Aritmetik Ortalama

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZDEMİR, Filiz

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Aralık 2015, 103 sayfa

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracılık rolünü açıklamaktır. Çalışmada; çalışanların “Liderlik Tarzları” sonucunda örgüte bağlılık düzeylerindeki değişimin yönü incelenerek, bu durumun iş tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik tarzlarının, okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir.

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)’nın Arnett ve Judge ve arkadaşları (2009)’nı referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzlarını belirlemek üzere Podsakoff arkadaşları (1990; 1996) tarafından geliştirilen sırasıyla 5 ve 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanan ve Meydan (2010) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Araştırmada bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ve aracılığı araştırılan ara değişkenin (iş tatmini) cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonu ve kurumu ve konumu gibi 5 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, okul türüne ve gelire göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık ve boyutlarına tesirini ve bu tesirde iş tatminin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç kademeli regresyon analizi yapılmıştır.

Sonuç olarak;

Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, iş tatminin aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON EFFECT OF LEADERSHIP STYLES TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT A STUDY IN THE EDUCATION SECTOR

ÖZDEMİR, Filiz

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor İrfan AKKOÇ

December 2015, 103 pages

The purpose of this study is to explain the mediating role of job satisfaction on effect of leadership styles to organizational commitment.

5-item scale prepared with reference to Arnett (1999) and Judge et. al. (2009) by Chen et. al, (2009) was used to determine the job satisfaction levels of workers. In order to determine transformational leadership and conditionally rewarding leadership styles, 5 and 4-item scales developed by Podsakoff et. al., (1990; 1996) was utilized. Organizational commitment was scaled with organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1993) and adapted to Turkish with the addition of items consisting of Turkish cultural expressions by Wasti and which was used by Meydan (2010). Whether or not the dependent variable and intervening variable of which the mediating role is studied differentiates depending on 5 different features such as sex, marital status, job position, organization and location was tested with "t-test"; and whether or not it differentiates depending on educational status of workers, school type and income was tested with "ANOVA analysis". In order to explain the mediating role of job satisfaction on the effect of leadership styles on organizational commitment and its extent, three-step regression analysis suggested by Baron and Kenny (1986) was carried out.

As a result;

It is concluded that transformational and conditional rewarding leadership styles affect organizational commitment and job satisfaction positively and significantly and that the job satisfaction plays a mediating role.

Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Job Satisfaction

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler ve değişen rekabet anlayışı sebebiyle toplumsal yaşamın hemen her evresinde önemli değişimler yaşanmaktadır. Toplumsal yaşamda örgütsel yapılar ve bu yapılara etki eden faktörler yeniden incelenmekte, değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu örgütler arasında eğitim kurumları doğrudan ve dolaylı işlevleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu kurumlarda sistemde köklü reformların yapılması için yöneticilerin liderlik özellikleri taşıması ve bu kurumlarda yeniliklere açık yapıcı bir örgüt anlayışının oluşturulması karşımıza bir gereksinim olarak çıkmaktadır.

Şimdilerde değişimdeki önemli gelişmeler insanı önemli bir konuma getirmiştir. Teknolojide ilerlemeler olsa da asla insanın alternatifi olmaz. Teknolojiyi insanla yer değiştiremeyeceğimize göre insanın bu gelişmeye ayak uydurması ve kendisini yetiştirmesi gerekmektedir. Liderlik ile ilgili çok fazla araştırma yapılmış. Kitleleri harekete geçiren ve yönlendiren bu insanlar merak edilmiş ve anlaşılmaya çalışılmışlardır. Bu merakı gidermek için ortaya atılan ilk teori özellikler teorisi. Bu görüşe göre liderlik doğuştan gelen ve soylu insanlara mahsus olan bir kavramdır. Bu düşünce bir süre o zamanın yönetim kadrolarının da meşruiyetini sağlamıştır.

Günümüz koşullarında süreklilik gösteren değişimlerin bir gereği olarak yenilenme adına adımlar atılmaktadır. Gelişen teknoloji ve onun sunmakta olduğu olanakların çeşitliliği, bilimin her alanında da bilinmeyenler adına araştırmaları arttırmaktadır. Her geçen zaman farklılık yaratmak amacıyla yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik sistemlere duyulan ihtiyacın artması, insan unsurunu daha önemli kılmaktadır.

Serbest Piyasa ekonomisi içerisinde yer alan ve dünyanın her noktasına ulaşabilme gayreti ile pazarlarını arttırma eğilimindeki şirketlerin birbirleriyle rekabetlerine tanık olmaktadır. Şirketler, etkinlik ve verimlilik kapsamında

birleşmelere gitmekte, satın almalar yapmaktalar, küçülmelere gitmekte. Bu süreç içerisinde insan unsurunu göz ardı eden şirketler, zaman içerisinde ellerindeki en önemli sermayenin kendileri için vazgeçilmez olan bilgiye ulaşan ve onu kullanan “insan” olduğunu fark etmişlerdir. Bu kapsamda “İnsan Kaynakları“ uygulamalarının kapsamı genişletilmiş ve bu birimlerin örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki ihtiyaçlarına yönelik daha etkin çalışmaları desteklenmiştir. Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarındaki başarıları çalışanlarına yapmakta oldukları yatırımlar ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Devamlılık sağlamak adına uyum içindeki çalışanlarını kaybetmemeleri ve kendilerine katkı sağlayabilecek yeni çalışanlar istihdam edebilmeleri, çalışanlarının beklentilerini karşılamaları ve toplum üzerinde pozitif imaj yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Bu bakımdan içsel ve dışsal anlamda “insan” unsuru şirketler için çok büyük bir önem ifade etmektedir. Şirket çalışanlarının örgütleri içerisinde kendilerine isteyerek (yâda örgüt sistemin bir gereği olarak) örnek aldıkları (yani lider olarak gördükleri) kişilerle uyumları ve söz konusu liderler ile ilgili olarak algıları, örgüt içerisinde var olmalarına yönelik duydukları tatmin ve örgütleriyle bir olma hisleri üzerinde büyük bir etken durumundadır. Liderlik algıları ve liderlerin bireyler üzerindeki etkileri üzerine başta siyaset tarihi olmak üzere birçok araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar üzerinden liderlik tanımları, özellikleri ve tarzları ortaya konulmuştur.

Aynı şekilde bireylerin “şirket birleşmeleri, devralmaları ve küçülmeleri” karşısında örgütlerine olan bağlılıkları ve bir olma hislerinin kazandığı önemin büyümesi kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt yapılarının göstermekte olduğu değişkenlikler, bireylerin örgütlerine karşı duydukları sadakat ve bağlılık hislerini tartışma konusu haline getirmiştir. Bu konuda çok önemli bir rol oynayan örgüt kültürlerinin süreklilik gösterememeleri bireyler üzerinde olumsuz etki yaratabilecektir. Bu durum bireylerin örgüte karşı bağlılık konusunu çok daha ön plana çıkarmaktadır. Şirketlerin, çalışanlarının iş tatminlerini yüksek düzeyde tutma gayretleri kapsamında çalışanların Örgütlebağlılık sağlayabilmeleri şüphesiz büyük bir önem taşımaktadır fakat çalışanlarının bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek bir süreç izlemeleri bu konuda bir çelişki ifade etmektedir. Büyüme amaçlı uygulamalar, şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerini daha çok maddi unsurlar üzerinde kurarak onları maddi öğelerle tatmin etme politikaları izlemelerini yaygınlaştırdığından İş tatmini konusunda da önemli bileşenlerin göz ardı edilmesine

neden olmaktadır. Şirketlerin şüphesiz ki tüm unsurları değerlendirerek kendileri için en uygun uygulamalar gayreti içerisinde olmaları kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin rolü açıklamaktır. Çalışmada; çalışanların “Liderlik Tarzları” sonucunda örgüte bağlılık düzeylerindeki değişimin yönü incelenerek, bu durumun iş tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu çalışmada İzmir şehrindeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgütsel bağlılığa bağlı olarak iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri ele alınmıştır. Liderlik değişkeninin tanımı, özellikleri, teorileri, alt boyutları, liderlik tarzları ve liderlik tarzların da dönüşümcü liderlik ile şartlı ödüllendirici liderlik ayrıntılı olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin tanımı, yaklaşımları, boyutları, etkileyen faktörleri, işletmeler için önemi, liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmini değişkeninin tanımı, teorileri, özellikleri ve sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde liderlik tarzları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri ele alınmıştır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ki ilişki incelendiğinde iş tatminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği görülmüştür.

Üçüncü bölümde araştırmanın konusu, önemi, amacı belirtilmiştir. Değişkenlerin ölçme yöntemleri ve bu yöntemlerin hangi boyutları ile ölçüldüğü ifade edilmiş, yöntem belirtilmiş ve hipotezler sunulmuştur. Çalışmaya ait anket yapılmış, ankete ilişkin bulgular ve elde edilen veriler açıklanıp, yorumlanmıştır.

Dördüncü bölüm olan son bölümde ise araştırmada elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler kısmı oluşturulmuştur. Sonuç bölümünde değişkenler arasındaki ilişki açıklanarak çalışanlara, yöneticilere bir bakış açısı verilmeye çalışılmıştır. Öneriler kısmında okul müdürlerine örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırıcı dolayısı ile verimliliği üst seviyeye çıkarma önerilerinde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Liderlik

Liderlik konusuna geçmeden önce liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı belirtmede fayda var. Yöneticilik ile liderlik her zaman birbirine karıştırılan, fakat birbirinden farklı iki kavramdır. Çevremizden de gördüğümüz gibi başarılı yöneticilere güçlü birer lider gözüyle bakılmaktadır. Oysa güçlü bir liderin başarılı bir yönetici olarak nitelendirilemeyeceği gibi, başarılı bir yöneticide güçlü bir lider olarak nitelendirilemez. Liderlerle şöyle ya da böyle bağlantısı olan herkes her yöneticinin lider olmadığını, her liderin de yönetici olmadığını bilir.

Konunun daha iyi anlaşılması için lider ve yönetici arasındaki farkı belirttikten sonra bu bölümde “Liderlik” başlığı altında liderlik tanımları, liderlik özellikleri, liderlerin sahip oldukları güç türleri, liderlik teorileri ve liderlik tarzları ifade edilmiştir.

1.1.1 Liderlik Tanımı

Liderlik; temel insani, toplumsal ve evrensel olgulardandır. İnsanların birlikte yaşadığı tüm zaman ve mekânlarda liderlik söz konusu olmuştur. 1949 yılına kadar liderlik ile ilgili literatürü inceleyenler değişik liderlik tanımlaması yapmıştır. Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de yoğun şekilde incelenmesi gözetildiğinde bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilmektedir. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konan tanımlamaların benzerlikler içerdikleri görülmektedir. 1938’de Chester Barnard liderliğin yeni bir tanımını yapmıştır. Barnard’a göre “Liderlik, bir üstün astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir.” (Dindar, 2001: 29).

Literatürdeki liderlik tanımlamalarını şu şekilde arttırabiliriz:

“Liderlik, şahsın amaçlarına ulaşabilmesi adına bireylerin davranışlarını etkileme çabasında, bulunduğu, davranışsal bir işlemdir” (Daft ve Steers,1986: 403).

“Liderlik, örgütü var eden akılcı eylemleri yönetmek, geleceği planlamak ve ekip kurmaktır” (Göka, 2009: 15).

“Amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneğidir” (Daft,2000: 502).

“İsteksizliği yenerek takipçileri bir işi başarmaya ikna etmektir” (Yukl, 1989: 252).

“Liderlik, resmi görev ya da dış çevrenin prestijini ya da etkisini kullanmadan kişileri inandırma ya da yönlendirme yeteneğidir” (Gençay, 2001: 3).

Bunlara ek olarak da liderliğin farklı iki açıdan da tanımlaması yapılabilmektedir. Liderlikte önemli olan yöneticinin çalışanları etkileme gücüne sahip olduğuna inanması değil, çalışanların onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri olmaktadır (Ergenekon, 2005: 19).

1.1.2 Liderlik Özellikleri

Liderlik insanlık tarihi kadar eskidir. Her toplumda liderler olmuştur ve kitleleri arkasından sürüklemiştir. Liderlerin tutumları toplumu, toplulukları ve kurumları olumlu veya olumsuz etkilediği için liderlik özelliklerini bilmek gerekir. Bu bölümde bilim insanlarının yaptığı çalışmalarda ki liderlik özellikleri göreceğiz.

Liderlik karakterle icra edilen bir sanattır. Karakter zaafiyeti asla maruz görülemez. Hukuk, adalet ve hak kavramları liderin karakterini ortaya koyan kavramlardır, liderliğin temel taşlarını oluşturur (Drucker ve Maciariello, 2005: 3).

“Liderler değişime açık olmalıdırlar ki çağa ayak uydurabilsinler. Liderler tutarlı davranış sergilemek zorundadırlar çünkü bu sayade saygınlık kazanır ve hayranlık uyandırırılar. Aksi bir tavırda saygınlıklarını yitirirler. Etki gücüne sahip bir liderde cesaret, sabır ve kararlılık olmalıdır ki zorlukların üstesinden gelebilsin. Korkak bir lidere kise itimat etmez” (Koca, 2001: 7).

Liderin aktif, gerçekçi ve çabuk karar verme yeteneğine sahip olması gerekir. Kriz ortamlarında bile sakin bir tutum içinde temkinli ve doğru karar verebilmelidir. Sergilediği tutumla krizi en az hasarla atlatılmasını sağlamalıdır (Dikmen, 2012: 18).

“Liderler hitabet yetenekleri ile etraflarında çok büyük bir sinerji oluştururlar. Bu sinerji ile öyle bir ışık yayarlar ki insanlar liderin ne söylediği ile ilgilenmeden sırf konuşuyor diye dinlerler” (Dikmen, 2012: 21).

İyi bir lider yapılacak işin sorumluluğunu üstlenecek bir yapıya sahip olması gerekir. Sorumluluk üstlenme özelliğine sahip liderler işten kaçmaz, kanatkar ve başarı güdüsü yüksek bireylerdir. Vaat ettiklerini yerine getirmede hassas davranırlar (Güney, 2012: 53).

Düşük bir duygusal zekâya sahip liderler, korkuya dayanarak, dürüst olmadan ve ahlaki standartlara uymadan liderlik yapma eğilimindedirler; kişi olarak başarısız olmaktan çok korkarlar, “zayıf” insanların yönetimini üstlenirler, sert davranmaları için başarısız kuruluşların başına getirilmişlerdir, her şeyden önce iktidar peşindedirler. Kötü liderler, kendilerinin ve başkalarının sorumluluklarını almaktan kaçınırlar (Koca, 2001: 7).

Görüldüğü gibi sorumluluk sahibi, güçlü karakterli, hitabet yeteneği olan, dürüst, ahlaklı liderler sevildiği için yönettikleri topluluklarda sinerji oluşturarak başarı ve huzur kaynağı olmuşlardır.

1.1.3 Liderin Güç Türleri

“Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir.” (Koçel, 1998: 383). Bu nedenle liderler, gücü kullanmaktadırlar ve etkili liderler bunu akıllıca nasıl kullanacaklarını bilmektelerdir. Güç gerektiği gibi kullanılmazsa lideri etkisi altına alıp zehirleyebilir ki tarihte Hitler gibi örnekler bunu kanıtlamaktadır. Liderler toplumların huzuru için gücü nerede ve nasıl kullanacağını çok iyi bilmelidirler. Çeşitli güç türleri olmasına rağmen bu çalışmanın konusu kapsamında aşağıdaki türler ele alınmıştır.

1. **Yasal Güç:** Liderin organizasyon hiyerarşisi içinde bulunduğu mevkiye, resmi pozisyonuna dayanan etkilemedir. Otoriteyi temsil eden güç şeklidir. Astlar, üstten gelen talimatları uygulamak durumundadır. Yasal güç, liderlerin örgütsel yapı içindeki mevkilerine dayalı olarak ortaya çıkan etkileme aracıdır. Yasal gücü elinde bulunduran topluma, örgüte, gurba liderlik yapabilir (Tarım, 2008: 10).
2. **Ödüllendirme Gücü:** Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Ödüllendirme kaynaklarını elinde bulundurma gücünü ifade eder. Bu ödüller somut ve soyut olabilir.

Ücret artışı, terfi, teşekkür ve takdir belgeleri, maaşla ödüllendirme gibi somut ödüller örgüt başarı ve performansını olumlu yönde oldukça etkilemektedir. Başarıyı görüp ödüllendiren lider kişisel ve ekip başarısını arttırır. Bir liderin liderlik yapabilmesi için ödüllendirme gücüne sahip olması gerekir (Tarım, 2008: 10).

3. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç: Karizmatik güce sahip olan liderin cazibedar çekiciliği ve kendine olan aşırı güveni ile izleyicileri büyüler ve kendisine itaat etmelerini sağlar. Karizmatik lider oluşan umutsuz durumdan adeta kurtuluş ümididir. Kararlı yapıları ile çalışanlarını ikna eder, güvenlerini kazanır, yol gösterici olur, saygılarını kazanır, motivasyonlarını arttırır. Lider karizmatik güç ile büyük bir etki gücüne sahiptir (Erçil, 1997: 536).
4. Uzmanlık Gücü: Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. Çalışanlar, lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa; liderin çalışanları etkilemesi daha kolay olacaktır. Bu gücün bir liderde mutlaka bulunması gerekir, aksi takdirde çalışanlarına liderlik edemez (Ataman, 2002: 457).

1.1.4 Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin oluşumu ve hangi şartlarda gerekli olduğunun açıklanabilmesi için çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Liderlik Teorileri, 3 farklı “Yaklaşım” ile ifade edilmektedir.

1.1.4.1 Özellikler yaklaşımı

Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır. Buna göre liderlik sürecinin etkinliğini liderin sahip olduğu özellikler belirler. Thomas Carlyle'nin “Büyük Adamlar Okulu” kuramına göre bazı insanlar birtakım özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler, onların lider olarak öne çıkmalarına sebep olur. Zaman içerisinde bu görüşün yerini, liderlik özelliklerinin eğitim ve deneyim ile de kazanabileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşım almıştır. Bir liderde bulunması gereken özellikler üzerinde durulmaktadır. Özellikler teorisine göre liderin yakışıklılık, boy, yaş, iletişim yeteneği, azmi, uyum, dürüstlük, zeka, duygularını kontrol edebilme, sebat, hitabet, diksiyon, inisiyatif kullanma, bilgi gibi özelliklerle diğerlerinden ayrıldığını öne sürer (Ergenekon, 2005: 8). Bu konuda çalışan

araştırmacılar lideri diğer kişilere göre daha uyumlu, dışa dönük, insani ilişkilerde daha duyarlı ve sözü gerer olarak tanımlamıştır (Alparslan, 2000: 54).

Bütün bu çalışmalara rağman özellikler kuramı lideri farklı kılan özellikleri belirtme açısından yetersiz kalmıştır. Bu yetersizliğe sebep olan dört ana unsur vardır. Bunlardan ilki özellik sayısının çok fazla olması ve toplumdaki gelişmelerle beraber bu özellik sayısı daha da artmaktadır. İkincisi liderin çok iyi bir iletişim becerisi olması gerekir. Çünkü ne kadar çok özelliğe sahip olursa olsun bunu karşı tarafa aktaramazsa başarılı olmaz. Üçüncüsü bir durum için gerekli bir özellik başka bir durum için gerekli olmayabilir. Örneğin arama kurtarma ekibi için gerekli liderlik özellikleri ile müzik ekibi için gereken liderlik özellikleri aynı değildir. Ayrıca bir kültürde geçerli olan liderlik özelliği başka bir kültürde geçerli olmayabilir. Dördüncü olarak özellikler kuramı kişinin iş başındaki davranışlarını inceleyemez (Alparslan, 2000: 54).

Bütün bu sorunlara rağmen özellikler kuramı tümüyle geçersiz değildir. Çünkü bu özellikleri sayesinde liderler diğer kişilerden ayrılırlar. Bu nedenle bu kuram örgütler açısından hala önemlidir (Alparslan, 2000: 54).

1.1.4.2 Davranışsal yaklaşım

zellikler Yaklaşımı'na yöneltilen eleştiriler sonunda araştırmacılar çalışmalarını liderlerin davranışlarına yöneltmişlerdir. Davranışsal yaklaşımda ağırlık, liderin özelliklerinden liderin davranışlarına kaydırılmıştır. Bu yaklaşıma göre; liderin özelliklerinden daha çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışların lideri etkin ve başarılı yaptığıdır. Bu kurama göre kişilere belli davranışlar öğretildiğinde liderlik özelliği kazanabilirler, doğuştan gelen özelliklerle yetinmek zorunda değiller. Böylece potansiyel liderlerin sayısı artmış olur. Liderin astlarıyla haberleşme yöntemi, kontrol şekli ve planlama, hedefleri belirleme, yetki devredip etmemesi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirler (Koçel, 2007).

Bu kapsamda yapılan birçok çalışma arasından şu çalışmalar ele alınmıştır: Iowa niversitesi alışmaları, Ohio State niversitesi alışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik alışmaları, Robert Blake ve Jeane Mounton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı, Güçlendirme Modeli, Lider- ye Değişim Modeli, Likert'in Sistem-4 Modelidir

1.1.4.2.1 Iowa Üniversitesi çalışmaları

Kurt Lewin başkanlığında Ronald Lippitt ve Ralph K. White 1930'ların sonlarında Iowa Üniversitesi'nde liderlik üzerine çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu deneysel çalışmalarda liderlik stillerinin grup ortamı ve grup üyeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada on – on iki yaş erkek çocukların okul sonrası faaliyetleri ele alınmış. Sosyo-kültürel, yaş gibi ortak özelliklere sahip beş çocuktan meydana gelen dört grup oluşturularak, her gruba altı haftada bir dönüşümlü olarak yetişkin bir lider verilmiş. Grupları yönetecek olan liderlerin davranışları demokratik, liberal ve otokratik olarak üç türde uygulanmış. Böylece üç tür lider karşısında grup üyelerinin davranışları incelenmeye çalışılmış. Araştırmada otokratik lider kuralları tek başına belirlemiş, demokratik lider kuralları gruba beraber belirlemiş, liberal lider ise hiç kural belirlememiş çocuklar tamamen sebest kalmış. Çalışmalar sonucunda çıkarılan işin miktarının Otokratik Lider'in grubunda en yüksek fakat iş doyumunu en düşük, Tam Serbesti Tanıyan Lider'in grubunda ise başıboşluktan faydalan öğrencilerin verimsiz, kalitesiz ve en düşük iş olması yönünde bir eğilim görülmüştür. Çalışma laboratuvar ortamında gerçekleşmiş, deneklerin tüm eylemleri kayda alınması sebebi ile bu alanda yapılmış ilk deneysel çalışmadır (Gençay, 2001: 10).

1.1.4.2.2 Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişmesinde önemli fayda sağlayan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan 1950'li yıllara kadar devam eden Ohio State Üniversitesi çalışmaları olmuştur (Dindar, 2001: 36). Binden fazla boyutla başlayan araştırma sonuçlandığında iki ana boyut ortaya çıkmış. Bunlar (Akdeniz, 2010: 21):

1. Yapıyı harekete geçirme: Lider iş üzerinde yoğunlaşır ve amaçların gerçekleşmesi için çalışırlar. İşin zamanında tamamlanması için, grup üyelerini organize eder, talimatlar verir, gerekli tedbirleri alır.
2. Anlayış: Lider çalışanların duygu ve düşüncelerinde hassastır ve iş ilişkilerini karşılıklı güven üzerine kurarlar. Çalışanlarını destekler, düşüncelerinden faydalanır, karar almada katılımlarını sağlar.

Ohio State araştırmacıları günümüzde bile sıkça kullanılan Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA) adlı anket geliştirmişler. Burada amaç liderin astlarına karşı davranışlarını tanımlaktır. Göreve yönelik ölçek maddeleri liderin çalışanlarından

beklenti düzeylerini, yapılmasını istediği kuralların işleyip işlemediğini, görev dağılımının yapılaş şekli gibi konuları içerir. İnsana yönelik ölçek maddeleri ise; Beklenti, istek ve sınıtlarını paylaşmak için çalışanlara ne kadar zaman ayırdığı, değişikliklerle ilgili ne kadar sorumluluk aldığı, dostça yaklaşım sergileyip sergilemediği gibi konuları ele alır (Akdeniz, 2010: 21).

Ohio State araştırmacıları kişiye önem verme tutumu ile işe önem verme tutumunun birbirinden ayrı tutulması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

1.1.4.2.3 Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndeki benzer bir araştırma yapılmıştır. Rensis Likert tarafından birçok çalışma yapılmıştır. Burada hedef performansı arttırarak verimliliği sağlamaktır. Devamsızlığı azaltan, maliyeteri düşüren, iş tatminini arttıran faaliyetlere odaklanmaktadır. Ohio State Üniversitesi ile arasındaki fark bireye önem veren eylemlerle işe önem veren eylemleri birleştirici bir süreç taşımasıdır.

Liderin davranışlarını işe yönelik ve kişiye yönelik olarak ikiye ayırmışlardır.

1. ÜretimeYönelik Lider
2. Çalışanlara Yönelik Lider

Üretime yönelik lider davranışında iş performansı, işin teknik ve görevsel boyutu öne çıkarken; Çalışanlara yönelik lider davranışında kişiler arası ilişkiye önem vererek çalışanların tatmini öne çıkar. Çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderlerin daha etkili oldukları belirlenmiştir (Ataman, 2002: 461).

1.1.4.2.4 Liderlik ızgarası yaklaşımı

Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından, Ohio ve Michigan Araştırmaları'nın sonuçlarına dayanılarak geliştirilerek oluşturan Liderlik Izgarası, en çok bilinen yönetsel davranış modellerindedir. Organizasyonların geniş ölçüde eğitim ve gelişimleri için kullanılan bu model, 1960'larda ortaya çıkmış ve bugüne değin gözden geçirilmiş ve düzeltilmiştir. Liderlik Izgarası, liderin örgütlerde amaçlara ulaşmak için nasıl davrandığını belirtmeye yönelik iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar "üretime ilgi" ve "insana ilgi"dir (Serinkan, 2008: 41).

1.1.4.2.5 Güçlendirme modeli

Güçlendirme, çalışmalarının geliştirilmesine yönelik çalışmalarda güçlendirmenin farklı iş kollarındaki uygulamaları incelenmiştir. Çalışanların güçlendirilmesi, esaslı ve ayrıntılı olarak ele alınırken araştırmacılar farklı bakış açısı geliştirmişlerdir. Burada kendini ifade etme imkânı, işteki özerklik, bilinirlik, işle ilgili gerekleri tanıyabilme, iş çevresine etki edebilme gücü, profesyonel bilgi, “Örgütle Özdeşleşme” hissi, kolektiflik, iş eğilimi ve kararlılığı, karar almaya katılım gibi konular üzerinde durulmaktadır. Güçlendirme, çalışanların örgüt amaçları için sorumluluk ve özerklik almasını ifade etmektedir (Boehm ve Yoels, 2008: 5).

1.1.4.2.6 Lider- üye değişim modeli

1970’li yıllarda Grean ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüş ve liderin her çalışanına aynı davranmadığını esas almıştır. Bu teori diğer modellerden farklı olarak çalışanlarla lider arasındaki ilişkiye odaklanmış ve çalışan ile lider arasında değişken ilişkinin önemi vurgulanmıştır. Lider güvendiği çalışanlarına daha yakın davranmaktadır. Liderin güvendikleri iç grubu diğerleri dış grubu oluşturur. İç grubu oluşturanlar lider için daha özeldir. Grup içine genellikle özerk ve özel görevde ihtiyaç duyulan sorumluluklar ve özel ayrıcalıklar verilebilir. Bu gruptakiler daha serbesttir. Otoriter ve saygılı olabilecekleri görevleri üstlenirler. Liderin yardımcısı konumundadırlar. Grup dışındakiler ihtiyaçları dışında rollerini ne genişletirler nede daraltırlar. Liderler bu kişilere daha rutin görevler verir, daha az saygı duyar ve daha az iletişime geçerler. Yapılan çalışmalar grup içi üyelerin grup dışı üyelere göre daha doyumlu ve başarılı olduğunu göstermektedir (Ergeneli, 2006; 67).

1.1.4.2.7 Likert’in sistem-4 modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği, Sistem 4 Modeli’nde liderlik davranışlarını 4 grup altında sınıflandırmıştır. Bunlar

Sistem-1: Sömürücü (istismarcı): Astların fikrini almayan ve onlara güvenmeyen

Sistem-2: Yardımsever: Astların fikrini ara sıra alan, efendi- köle anlayışı

Sistem-3: Katılımcı: Astların fikrini alan ve kısmen güvenen

Sistem-4: Demokratik: Astların fikrini daima alan ve tam güvenen

Sistem-1 ve Sistem-4 birbirine zıt lider tipleridir. Sistem-1’de liderin diktatör kimliği ön plandadır. Lider ile çalışanlar arasında korku, baskı ve dayatmacılığa dayanan bir ilişki vardır. Astlar kendini baskı altında hisseder. Dolayısıyla verimlilik düşüktür. Sistem-4’te ilişkiler ön plandadır, karşılıklı güven ortamı vardır. Çalışanlar liderleri ile fikir alışverişinde bulunurlar, birbirlerinin tecrübelerinden yararlanırlar, dolayısıyla verimlilik yüksektir. Sistem-2’de usta çırak ilişkisi vardır. Lider çalışanları ile ilişksinde mevki gücünü kullanır ve onlara tam olarak güvenmez. Sistem-3’te çalışanlar daha serbest bir ortamdadır, fikirleri alınır, çift yönlü bir iletişim vardır (Güney, 2012: 380).

“Çeşitli örgütler üzerinde deneysel araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip; sistem 1’den sistem 4’e kadar sürekli bir eksen üzerinde gösterebileceğini ortaya koymuştur” (Gençay, 2001: 17).

1.1.4.3 Durumsallık yaklaşımı

1960’lardan sonra yönetim literatüründeki devrimsel değişiklikler liderlik yaklaşımlarına etki etmiş ve bu dönemden itibaren araştırmacılar lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmeye başlamışlardır. Durumsallık yaklaşımları, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koymaktadır. Bu nedenle en iyi denilebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır. Liderin davranış biçimini koşullar ile grup ve kişilerin özellikleri belirler. Liderin etkinliği liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak biçimde değiştirmesine bağlıdır (Serinkan, 2008: 43).

1.1.4.3.1 Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrusu kuramı

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından geliştirilen bu model, liderlik stillerini, liderlik davranışının özelliklerini gösteren bir doğru üzerinde sıralayarak açıklamaktadır. Liderlik doğrusu üzerinde yer alan yedi nokta olarak; Birinci noktada, yönetici karar verip astlarına duyurmaktadır. İkinci noktada ise yönetici kararım “satmaktadır”. Üçüncü noktada yönetici, karara varmış durumdadır ancak kararların ve düşüncelerin astları tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak için soru sormalarını ister. Dördüncü noktada, yönetici geçici bir karar almıştır ancak uygulamaya koymadan önce karardan etkilenebileceklerin tepkisini almak için

tartışma başlatır. Beşinci noktada, yönetici sorunu belirlemiştir ancak çözüm yolu konusunda elinde yeterli veri yoktur, sorunun çözümüne yönelik olarak astlardan bilgi almaya çalışmaktadır. Altıncı noktada yönetici, karar alma yetkilerinin bir kısmını, kendisini de grubun bir üyesi sayarak gruba devreder. Yedinci noktada yönetici ve astlar sorunu birlikte belirleyip geliştirilen seçeneklerden en iyisini kararlaştırırlar (Gençay, 2001: 18).

1.1.4.3.2 Fiedler'in durumsallık yaklaşımı

Fiedler, Liderin başarısında liderin davranış tarzının yanı sıra bir takım durumsal faktörlerin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. 1967 yılına kadar elliden fazla çalışma yaparak duruma göre lider davranış biçimleri olarak iki ana liderlik tarzı olduğunu belirlemiştir:

1. İşe Dönük Lider
2. İnsana Dönük Lider

Çok sayıda yapılan araştırma bulgularına göre çok uygun ve hiç uygun olmayan koşullarda işe dönük liderlik tarzının etkili olduğunu, koşulların orta seviyede olduğu durumlarda ise insana dönük liderlik tarzının etkili olduğunu tesbit etmiştir. En iyi ve en kötü şartlarda neden işe dönük liderlik tarzının işe yaradığını Fiedler şöyle açıklamaktadır: Çok iyi durumlarda grup yönlendirmeye hazırdır ve kendine söyleneni yapar. Çok kötü durumda ise kişiye yönelik yapılacak davranış başarısızlığa yol açabilir, liderin işe yönelik davranış göstermesi başarılı olmayı sağlar. İşlerin orta seviyede olduğu durumlarda insana dönük lider davranışının işe dönük lider davranışından daha etkili olduğunu belirtmiştir (Luthans, 1995: 349).

Fiedler Modelini açıklamak üzere bazı durumsal faktörler üzerinde de durulmuştur;

1. Ast- Üst İlişkisi
2. Görevin Yapılandırılması
3. Makam gücü (Budak, 2004: 410).

1.1.4.3.3 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blankhard tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyicilerinin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmüştür.

Çalışanların durumsal değişkenler ile olgunluk düzeyine dikkat çekilmektedir. Olgunluk düzeyinden kasıt çalışanların görevlerinin gerektirdiği yetek, bilgi, özgüven, çalışma isteği, donanım gibi özelliklerdir. Olgunluk seviyesi düşük olan çalışan, lider tarafından görev yönelimli davranış tarzıyla karşılaşır. Olgunluk seviyesi yükseldikçe ilişki yönenimli davranış tarzı ile karşılaşır. Lider bu dengeyi ne kadar iyi sağlarsa o kadar etkili olur. Yani bu yaklaşımda liderin değil çalışanın olgunluk seviyesine göre liderin davranış tarzı şekillenmektedir (Tabak, 2001: 16)

Durumsallık modelinde olgunluk seviyelerine göre liderin sergilediği davranış şekli dört düzeydedir. Bunlar:

M1: Çalışanların iş ile ilgi tecrübesi ve bilgisi olmadığından çalışma isteğinde yoktur. Bu düzeyde liderin yapacağı işe önem vererek çalışanını iş nasıl yapılacağı hakkında bilgilendirmesi gerekir.

M2: Çalışanların iş yapma becerileri yoktur fakat iş yapma istekleri vardır. Burada liderin çalışanına karşı davranışı hem ilişki hem de görev yönünde olmalıdır.

M3: Çalışanlar iş için gerekli bilgi ve beceriye büyük oranda sahiptir ama iş yapma yönünden zayıftır. Bu düzeyde lider işten çok çalışanına önem verip onu motive etmelidir.

M4: Çalışanlar iş için gerekli bilgi ve beceriye tamamen sahiptirler ve işi sevdikleri için iş yapma istekleri vardır. Bu düzeyde lider çalışanla olan ilişkisine azami oranda dikkat etmelidir. Çünkü çalışanı her konuda yerlidir. (Tabak: 2001: 17)

1.1.4.3.4 Amaç- yol teorisi

Bu teori çalışanın motivasyonunun arttığında liderin de etkinliğinin artacağını savunur. Liderler çalışanların, istedikleri veya önem verdikleri ödülleri arttırarak ya da mevcut ödülü açıklayarak motivasyonu yükseltirler (Daft ve Steers, 1986: 417).

Bu teoride liderin üç ana görevi vardır. Bunlardan biri, hedefe giden yolun iyi anlaşılması, ikincisi hedefe ulaşmak için engellerin ortadan kaldırılması, diğeri ise çalışanların kişisel faydalarını arttırmaktır (Price, 1991: 341).

İnsanların davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır;

1. Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (beklenti)
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer

Bekleyiş teorisi, Amaç-Yol Teorisi ile ilişkilendirilirse, liderin grup üyelerini iki şekilde motive ettiği söylenebilmektedir (Ergenekon, 2005: 20).

Bu teoriye göre liderler aşağıda belirtilen dört yaklaşımdan birini gösterebilir. Bunlar (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999: 517; Martin, 2001: 695):

1. Otoriter liderlik: Çalışma şartlarını belirler, yol yöntem gösterir, kurallara ve talimatlara uyulmasını ister.
2. Başarıya dönük liderlik: Çalışanlarından üst düzey bir çalışma ile başarıya ulaşmalarını bekler.
3. Destekleyici liderlik: Huzur dolu bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanlara eşit davranmak ve kişisel ihtiyaçlarını sağlamak gibi davranışları içerir. Çalışanın yanında olduğunu hissettirir.
4. Katılımcı liderlik: Çalışanların iş ile ilgili görüş, plan ve düşüncelerine önem vererek karar verme sürecine katılmalarını sağlarlar.

Amaç-Yol Teorisine genel olarak bakıldığında liderin çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmaya yönelik davranış sergilediği görülür.

1.1.4.3.5 Vroam- Yettan- Jago yaklaşımı

Bu yaklaşım 1973 senesinde Victor Vroam ve Philip Yettan tarafından oluşturulmuştur ve Vroam ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşımda da Yol-Amaç Yaklaşımı'ndaki gibi liderlik tarzının liderin organizasyondaki durumuna bağlı olduğunu, bu sebeple de farklı liderlik tarzlarının meydana geleceğini öne sürmüştür. Lider değişik zamanlarda farklı liderlik tarzı sergileyebilir (Erdal, 2007: 23).

1.1.4.3.6 Reddin'in lider etkinliği modeli

Reddin, sonuç olarak; davranış odaklı yaklaşımlar, etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkili ve daha az etkili liderlerin, iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar. Daha sonra Fiedler, Reddin, Hersey ve Blanchard, Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroam ve Yettan gibi araştırmacılar lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmeye başlamışlar, durumsallık yaklaşımları olarak anılan çalışmaları ortaya koymuşlardır (Serinkan, 2008: 43).

1.1.5 Liderlik Tarzları

Otoriter Liderlik, Demokratik- Katılımcı Tarzı Liderlik, Laissez Faire Tarzı Liderlik, Vizyoner Liderlik, Paternalistik Liderlik, Sistemik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Şartlı Ödüllendirici Liderlik gibi literatürde çok sayıda Liderlik Tarzları yer almaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmaların dönüşümcü ve şartlı ödüllendirici liderlerin gruplar üzerinde oldukça fazla moral ve motivasyon oluşturduğunu gösterdiği için bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik ve Şartlı Ödüllendirici Liderlik tarzları ele alınmıştır.

1.1.5.1 Dönüşümcü liderlik

Durağan organizasyonların performanslarının hangi liderlik tarzı ile artacağı üzerine çalışmalar uzun yıllar yapılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren bu durgunluğun yerini hızlı değişime bırakması hem yapıyı hem de liderlik ilişkilerini etkilemiştir ve yeni liderlik yaklaşımları doğmuştur. Bu yeni liderlik tarzı “Dönüşümcü Liderlik” adını almış ve büyük ilgi görek geliştirilmiştir (Akkoç, 2012: 42).

Dönüşümcü Liderlik kavramını ilk olarak ortaya atan Downton'dur ancak Burns tarafında sistematize edilmiştir. Burns'a göre lider, gruplar üzerinde oldukça fazla moral ve motivasyon oluşturan kişidir (Burns, 1978: 45). Modern işletmelerde yeni alanların oluşturulma becerisine sahip tek liderdir. Çünkü vizyon oluşturan, yenilikçi ve değişimci, öngörü sahibi, motivasyon sağlayan bir liderdir (Burns, 1978: 46). Literatürde, Dönüşümcü Liderlik kavramı “karizma” ile ilişkilendirilmiştir. Dönüşümcü Liderlerin, lider olarak başarılı olmalarının esası, çalışanları gözünde karizma sağlamaktır. Çünkü Dönüşürücü Liderlerin çalışanlarını dönüştürme isteği ve yüksek performans beklentisi, çalışanlarla arasında kuvvetli bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bu sebeple karizma Dönüşümcü Liderlik için vazgeçilmez bir zorunluluktur (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Karizma, bir lider ve onun davranışlarına göre peşinden giden çalışanların uygun davranışlarının birleşimi şeklinde tanımlanabilir. Karizmatik liderin anahtar davranışları bir vizyon ve misyon sahibi olmayı, kararlılık gösterimi ve üst düzey performans beklentilerini içerir (Waldman, vd, 2001: 135).

Bass'ın 1985 yılında geliştirdiği “Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile dönüşümcü liderlikle ilgili; işletmeler, ordu, eğitim,

emniyet, özel ve kamu kurumları gibi çok farklı alanlarda çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Conger-Kanungo (1997), Avolio (1988), Yukl (1989), gibi bilim adamları dönüşümcü liderlik konusunda çalışmalar yapmıştır. Bu araştırmacıların dönüşümcü liderlik tanımları hemen hemen aynı olmasına rağmen liderlik yaklaşımlarında farklılıklar var. Ülkemizde de son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili akademik çalışmaların arttığı görülmektedir. Şimşek dönüşümcü liderin işinin yeni bir dünya görüşü ve vizyon oluşturmak, bu yeni oluşumla ilgili kurallar, standartlar ve davranışlar geliştirmek, grupların anlayabileceği lisanla bunlara ulaşmanın yollarını göstermek olduğunu savunmuştur (Şimşek, v.d., 2005: 164).

Dönüşümcü liderlikle ilgili tanımsal çalışmaları değerlendiren Yukl, bu tanımlamaların belirsizlikler içerdiğini vurgulamıştır. Yukl, bu belirsizliklere rağmen söz konusu çalışmaların betimlemede benzer ölçüler ortaya koydukları sonucuna varmıştır. Benzer ölçülerden hareketle Yukl, dönüşümcü liderlik için öngördüğü bazı kurallar aşağıdaki gibidir:

1. Net ve ilgi çekici bir vizyon geliştirme.
2. Vizyonu uygulamak içintaktik geliştirme.
3. Vizyonu taşıma ve yayma.
4. Vizyonun yapılacağına ilişkin inancını ve iyimserliğini gösterme.
5. Vizyonun gerçekleşmesinde çalışanlarına duyduğu itimatı açıklama.
6. Başarıları kutlama.
7. Çalışanlarına rol model olma.
8. Kültürel formları değiştirme
9. Dönüşümü kolaylaştırma (Erçetin, 2000: 66).

Dönüşümcü liderlerin empati, güç, etkili iletişim yeteneği, diğergamlık, zeka, karizma gibi özellikleri sayesinde çalışanlarına esin verme, bağlılığını kazanma, amaçlarını değiştirme, performans gibi durumlar üzerinde tesir ettikleri ifade edilmiştir (Çevik ve Kozak, 2010: 82).

Dönüşümcü liderliğin esas prensibi değerlerle beraber paylaşılan bir vizyon sahibi olmasıdır (Argun, 2002: 65). Etki gücü fazla olan liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirme gücünü kendilerinde bulurlar. Ne elde etmek istediklerini bilirler ve enerjilerini yönde harcarlar (Güney, 1997: 86).

Dönüşümcü Liderler, çalışanları oluşan bir problemi çözmeleri için cesaretlendirir, destek verir ve akılcıdırlar.Üretici düşüncenin gücüne inanıp, örgüte

yeni fırsatlar ve yeni kapılar açacağını düşünürler. Bunun için çalışanların gizli güçlerini ve üreticiliklerini ortaya çıkarıcı olanaklar sağlarlar. Yeni beceri ve bilgi kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar.Yapıları ve kuralları sorgulayarak yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Bresctick, 1999: 150). Çalışanlara çok geniş sorumluluk ve özgürlük vererek onların güçlü yanlarının ortaya çıkması için zemin hazırlar böylece kuruluşun gelişmesini sağlayan ekiplerin oluşmasına katkı sağlar. Dönüşümcü liderlerin iyi gelişmiş iletişim yetenekleri ile doğru iletişim kanallarını kullanarak güçlü bir iletişim ağı oluştururlar (Lowe, 1996: 112). Bu sayede ekipte oluşabilecek sorunların erken farkına vararak yılanın başını küçükken ezerler.

Dönüşümcü lider, başarısız olmaktan korkmayan, eleştiriler karşısında öfkeye kapılmayan ve bireysel olarak düşünmeyen kişiliğe sahiptirler. Duygularını kontrol altında tuttuklarından stres ortamlarına dayanıklıdırlar. Mantıklı bir şekilde risk alırlar örgütü tehlikeye atmazlar. Fikirlerini özgürce açıklayan cesur kişilerdir. Değişimi sağlama, mevcut yapıyı değiştirme, insanlara yeni fikirler anlatabilme cesaret ve risk almayı beraberinde getirir. Büyük zorluklarla ve dirençle karşılaştıklarında, mevcut yapıyı değiştirip yeni yapının oluşturulması gibi durumlarda cesareti ve özgüveni sayesinde sonuç alır. Cesaret sahibi oldukları gibi çalışanlarına da cesaret aşulama özelliğine de sahiptirler (Zel, 2006: 67).

Dönüşümcü liderler güçlü kişilerdir ve çalışanları için bir modeldir. Onları etkileyerek motive eder ve ilham verir. Kurumsal- örgütsel vizyonu onlara aktarır Bass, çalışanların dönüşümcü liderin etkisi ile beklentilerin ötesine geçtiklerini ileri sürmektedir (Bass, 1999: 21). Dönüşümcü liderler çalışanları amaç ve iş üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltmektedir. Lider ve izleyicileri arasında karşılıklı uyarım ve dürüstlüğü arttırıcı ilişki üzerinde değerlendirilmiştir (Celep, 1996: 49). Dönüşümcü Liderler ve izleyicileri arasındaki yakınlığın, izleyici ve lider arasındaki iletişimi daha kolay kıldığını, liderin etkisini ve izleyicileri üzerindeki etkisini arttırdığını ifade edilir (Avolio, v.d., 2004: 955).

Dönüşümcü Liderler'in izleyicilerinin inanç, amaç, kimlik, ihtiyaç ve değerlerini izleyicilerinin tüm potansiyellerini ortaya koyacakları şekilde değiştirdiklerini belirtmiştir. İzleyiciler liderleri ile bütünleşerek, örgütlerine olan bağlılık duyguları artar (Lowe, 1996: 112).

Dönüşümcü Liderler tarafından kullanılan zihinsel teşvik, çalışanların tasarımcı, yaratıcı olmalarını, kendi değerlerini ve inançlarını tanımlarını sağlayarak

problemlere yaklaşımında geleneksel yollar dışında daha yaratıcı olmalarını için cesaretlendiriler (Avolio, v.d., 2004: 954).

Dönüşümcü Liderler izleyicilerini örgütle bağlılıklarını sağlamaya yönelik olarak etkilemektedirler. Lider izleyicilerinin örgüt misyonuna, vizyonuna, değerlerine bireysel bağlılıklarını sağlamaktadır, amaçları başarabilmeleri için izleyicilerini teşvik etmektedirler (Avolio, v.d., 2004: 953).

Dönüşümcü Liderler ile izleyicileri arasındaki güvenin, liderin izleyicileri ile iletişimi kuvvetlendirmekte, liderlerin direk olarak izleyicilerini etkilemelerini daha imkânlı şekle getirmekte ve liderlerin izleyicilerinin performansına daha fazla etkilemekte olduğu belirtilmiştir (Avolio, v.d., 2004: 955).

Dönüşümcü Liderler, izleyicilerine katılımcı olacakları bir vizyon tasarlamaktadırlar, izleyicilerini vizyona ulaşılabilmeleri için teşvik etmektedirler. Dönüşümcü Liderler, yüksek ahlaki standartlar oluşturarak izleyicilerinin kendilerine güvenen, kararlı yapıya sahip olmalarını sağlamaktadırlar (Avolio, v.d., 2004: 953).

Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin örgüt misyonunu kabul etmelerini ve farkında olmalarını sağlarken, onları bu doğrultuda harekete geçirmektedirler. Dönüşümcü Liderlik, Bass'ın araştırmalarında geliştirilmiştir (Bass, 1999: 11).

Dönüştürücü Liderliğin; idealleştirilen etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört faktörü içerdiği ifade edilebilir. Bu faktörler bu tür liderliğin anlaşılması için çok önemlidir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır;

1. Karizma; Dönüşümcü Liderler izleyicileri için saygı, değer, gurur ifade etmektedirler ve Dönüşümcü Liderler izleyicileri için vizyon belirtmektedirler.
2. Bireysel İlgi; Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenmektedirler, izleyicilerinin gelişimi için anlamlı tasarımlarda bulunmaktadırlar.
3. Entelektüel uyarım; Dönüşümcü Liderler, izleyicilerinin yaratıcı olmalarını sağlamaktadırlar, onların durum değerlendirmelerinde daha akılcı düşüncelerini desteklemektedirler (Ivancevich, Matieson, 1998: 471).
4. İlham verici motivasyon; Dönüşümcü Lider'in karizmatik bir iletişim ve algı çerçevesinde izleyicilerini önem verilen hedefleri başarmaları için etkilemelerini ifade etmektedir (Horwitz, v.d., 2008: 50).

Literatürde dönüştürücü liderlikle alakalı birçok özellik vurgulanmıştır. Serinkan'a göre Dönüşümcü Liderler'in özellikleri (Serinkan, 2008: 74).

1. Ortak vizyon üretme; vizyon sahibi liderlerdir, örgütün bekasını kendi hayallerine göre fakat gerçeklikten ayrılmadan biçimlendirme ve çevresindekilere nakletme becerisine sahiptir. Vizyon sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansıması ile zihnimize çizdiğimiz bir tablodur. Örgütsel anlamda ise vizyon örgütün geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi yada arzulanan geleceğin resmidir. Azim liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece güvenmişlerdir
2. Etkili iletişim becerisi; Dönüşümcü Liderler iletişim izleyicileri ile iletişim kurarlarken umutla bakarlar, tenkit gereken durumlarda yapıcı tenkit yaparak izleyicilerinin gelişimlerine katkıda bulunurlar.
3. Motivasyon ve ilham verme becerisi; Dönüşümcü Liderler, astlarını yapması gerekli işleri yapmaları için istek duymaları sağlamak için motive eder ve ilham verirler.
4. Güçlendirme; Çağdaş yönetim anlayışında lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımıyla ifade edilmektedir. Değişen liderlik özelliklerinden biride çalışanların, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Dönüşümcü Liderler, çalışanlarını güçlendirmek için onlara yetki verirler, onlara bunun nedenini açıklarlar.
5. Ahlakilik; Ahlaki kurallar insanların ortak değerlerini ortaya koyar. Ayrıca lider kendi ahlaki değerini yükselttiği gibi çalışanlarında ahlaki seviyelerini yükseltme konusunda onlara yardımcı olmalıdır. Burns dönüşümcü liderin tabiatı gerği ahlaki olduğunu savunurken, Bass bunun tam tersini savunmuştur. Hatta Hitler'i kötü amaçlar taşımasına rağmen dönüşümcü lider olarak tanımlar.
6. Ekip oluşturma; Vizyonu gerçekleştirmek için ekip oluştururlar ve ekiplerinin gücü oranında etkili olurlar.
7. Yenilik yapma; dönüşümcü lider yeniliklere açıktır ve bu konuda çalışanlarına destek verir. Liderin yenilik algısı sahip olduğu olumlu değerlerle aynı orantıda olmalıdır.

8. Olumlu kişilik özellikleri sergileme; Dönüşümcü Liderler karizmalarını, astlarının iyi bir performans göstermeleri ve hedeflere daha sıkı bağlanmaları için kullanırlar.
9. Değişimin temsilcileri olma ve yaratıcılık; Dönüşümcü Liderler, daha önceden denenmiş yöntemleri de uygulamazlar. Sorunları çözmek için üretici ve orijinal yeni kaynaklar meydana çıkarırlar. Çalışanları problemlerin çözümü için cesaretlendirirler. Üreticilik faktörü çalışanların performansını arttıran, örgüte yeni fırsatlar sunan bir etkidir. İçinde yeni yöntem ve fikirleri barındıran bir değişim sürecidir. Dönüşümcü liderler izleyenlerin üreticiliklerini ve gizli güçlerini ortaya çıkaran imkanlar sağlarlar, zekayı destekler ve akılcıdırlar.

Yapılan literatür taramalarında Dönüşümcü Liderlerin, ortaya çıkan özelliklerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

1. Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturabilme,
2. Zihinsel uyarım ve üreticilik:
3. Yetki ve sorumluluk devretme,
4. Karizmatik etkiye sahip olma,
5. Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma:
6. Değişimin temsilcileri olma,
7. Sürekli öğrenmeye açık olma,
8. Sorun çözme yeteneği olma,
9. Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma (Taş, 2009: 3).

Dönüşümcü liderlik, rasyonel süreçler ile ilgilenen geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak duygular ve değerler üzerinde odaklanmakta ve liderin sembolik davranışlarının ve rolünün izleyenlere olayları daha anlamlı hale getirmelerinde faydalar sağlamaktadır. Dönüşümcüliderlik yaklaşımı, örgütlerin değişimve oluşum süreçlerinde lazım olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, işletmelerin geleceğe ait hedeflere varabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyonla beraber örgütsel şartları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Araştırmalardan da görüldüğü gibi dönüşümcüliderler insanlar arasındaki iletişimi arttıran ve ilişkileri geliştiren bir kişiliğe sahip olduğu ve ayrıca yeniliğe, değişime açık oldukları için daha çok gelecekle ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dönüşümcü liderler, astlarının ve örgütlerin hedeflerinde, ihtiyaçlarında, değerlerinde değişime sz nı sürdürmesi ve çalışanların performansı için bir fırsattır.

1.1.5.2 Şarlı ödüllendirici liderlik

Şarlı ödüllendirici liderlik, çalışanlara gayretlerinin karşılığını vermeleri konusunda liderler tarafından yapılması gereken temel görevleri tanımlar. Çalışanlar, liderlerin isteklerine göre hareket ettiklerinde bir takım ödüller elde ederler. Lider ve çalışanların ilişkilerinin pazarlıklaradayandığı düşüncesi üzerine kurulmuştur. Şarlı ödüllendirici liderler ödüllendirmeye astlarının çabasını olumlu yönde etkileyecek faktör olarak bakarlar. İyi performansa karşı ödül vaat ederler (Russ, McNeilly ve Comer, 1996: 4).

Şarlı ödüllendirici lider, çalışanların iş ile ilgili görevlerini açıklar, anlaşılır hale getirir, başarması gereken hedefleri, işleri tanımlar ve kararlaştırırlar. Bunun yanı sıra görevlerini nasıl yapacaklarını tavsiye ederler, performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlarlar (Dvir v.d. 2002: 736).

Şarlı ödüllendirici liderin üç önemli rolü söz konusudur. Bunlar: çalışanların ve diğer grup üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırmak, onları motive etmek ve değerlerle yönetimi mümkün kılmaktır (Dvir v.d. 2002: 738). Şarlı ödüllendirici liderlik "verimli, uygun ve etkin bir çalışmayı mümkün kılmak için personeli desteklemeye yönelik denetçi ya da yönetici tarafından geliştirilen tüm tutum, iletişim, davranış ve eylemler" olarak tanımlanmaktadır ve Şarlı ödüllendirici liderlik örgüt iklimine olumlu katkı eden faktörlerden biri olarak tespit edilmiştir (Head, 2000: 79).

Şarlı ödüllendirici liderin en önemli özelliklerinden birisi, grubu dahilindeki diğer üyelerine ve tüm çalışanlarına yönelik açık, dürüst ve kendini tamamıyla ortaya koyan bir profil çiziyor olmasıdır. Bu açıdan birçok önemli faktörü ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi, tüm grup üyeleri ile yakın temasta olarak onların tüm olumlu davranışlarını desteklemesi, yapacağı eleştirilerin olumlu olmasına özen göstermesi, olumlu geribildirimlerde bulunması ve neredeyse tüm davranışlarında mümkün olduğunca açıklama yapmasıdır (Yılmaz, 2004: 8).

Her davranışının açıklamasının olması ve bunu grup üyeleri ve çalışanları ile paylaşması bir aradalığı mümkün kıldığı gibi bağlılığı da desteklemektedir. Tüm geri bildirimleri temele dayandırması ve eleştirilerin daha çok olumlu bir süreç içermesi

çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve motive olmaları adına oldukça olumlu değerlendirilmektedir. Ayrıca, şartlı ödüllendirici lider olmak beraberinde çalışan diğer kişilerin bireysel ihtiyaç ve beklentilerini de değerlendirmeyi içermektedir. Sadece şahsi değil onların tüm ihtiyaç ve isteklerinin de farkındalığı ile hareket etmesi beklenir (Yılmaz, 2004: 9). Bu niteliklerin de haricinde, şartlı ödüllendirici lider; çalışanları gerekli olduğu durumlarda değişime özendiren, risk almayı destekleyen ve onlara fırsat veren davranışlarına da sahiptir (Şişman, 2002: 68).

Ödüllendirme (reward) Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Çalışanların liderin arzularına uymalarını ödül alma ve kazanç elde etme beklentisi ile ifade eder. Bir lider iş görenleri ödüllendirebilirimkanlara sahipse onları motive etmek için önemli bir etkiye sahip demektir. Çünkü çalışanların motivasyonları üzerinde ödüllendirme önemli bir güce sahiptir. Ödül veren lidere karşı bağlılık duyarlar. Bir liderin kontrolündeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin çalışanlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin etkileme gücü o kadar fazladır. Ödüllendirme gücü yalnızca maddiyata bağlı değildir, manevi olarak değer verme, beğenme, takdir, onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur (Çelik, 2000: 4). Bir eğitim personeli olarak diyebilirim ki okul yöneticilerinin eğitim sistemimize göre öğretmenlerin ücretini belirleme, işe alma, işten çıkarmagibi bir yetkileri yoktur. Fakat, okul yöneticisi, öğretmenlerin takdir ve teşekkür belgesi verme, sicil notu verme, yetki verme ve aylıkla ödüllendirme gibi konularda ödül gücünü kullanabilir.

Liderlikte grubun diğer üyelerini ve üst olarak alttakileri yönlendirme görevi asli bir görev olarak nitelendirilir. Bu aşamada zaten önemi bariz olan yönlendirmenin Şartlı liderlik tarzında, daha da önem taşıyacağını söylemek mümkündür. Söz konusu görevin nasıl, ne şekilde yapılacağı, ne tür bir tercihin söz konusu olacağı ve diğer tüm vazifeler liderin kontrolü dahilindedir. Lider, denetlemeyi genel değil daha özelde hatta mümkünse birebir de yapar (Walker, 2004: 3).

Şartlı ödüllendirici liderlikte kendi gücünü sağlamak adına personeli zorlama gibi bir durum söz konusudur. Şartlı ödüllendirici liderin grup üyelerine ve çalışanlara ne yapmaları neyi yapmamalarının beklendiğini belirtiyor olması oldukça emek gerektiren, zorlu bir süreçtir. Bu sebeple şartlılığın tam zamanlı ve sürekli olması oldukça zorludur (Walker, 2004: 5).

Sonuç olarak şartlı ödüllendirici liderin çalışanları yönlendiriyor olması aslında performansın verimliliğini artıran ya da olumlu sonuçları doğuran bir şey değildir. Burada önemli olan, liderin her aşamada aktif rol oynaması ve bu sebeple çalışanlar üzerindeki etkisini kaybetmemesidir. Uzun dönem içerisinde Şartlı ödüllendirici liderlik tarzının var olması tercih edilen bir durum değildir çünkü diğer grup üyeleri için sorunlar ortaya çıkarabilir. Lidere yakın olma istekleri, onun söylediklerini onaylama ve uygulama çabası ön plana çıkarabilir. Bu da grup içinde çeşitli problemler oluşmasına neden olabilecektir.

1.2 Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçlarına değinilecektir.

1.2.1 Örgütsel Bağlılık Tanımı

Literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılık konusu, 1950’li yıllardan günümüze dek araştırılmaktadır. 1960’lı yıllarda örgütsel bağlılık giderek önemli hale gelip, 1970’li yıllarda geniş bir araştırma boyutu haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlara baktığımızda:

“Örgütsel bağlılık, iş görenin örgüt için gayret gösterme isteği ile örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır” (Morrow, 1983: 491).

“Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütüne karşı sadakati ve örgütün başarılı olması için gösterdiği gayrettir. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kendine uyarlama ve kabul etme derecesini göstermektedir” (O’Reilly vd., 1991: 300).

Örgütsel bağlılık, üç unsurla tarif edilmektedir. Bunlar (Eisenberg, v.d., 1987: 201):

1. Örgütün değerlerine ve amacını kabul etme ve inanma
2. Örgütte kalmak için güçlü bir istek duyma
3. Örgüt adına çaba gösterme

Çalışanların örgüte bağlılığı, toplumsal, kişisel ve örgütsel olarak önemlidir. Toplum açısından mal ve hizmet kalitesi ile verimliliğin artmasında etkilidir. Kişisel olarak, güvenlik, kariyer gelişimi, ait olma hissi ve içsel ödülleri geliştirir. Örgüt bakımından çalışanların işine devam etmelerini, eğitim giderlerinin azaltılmasını,

yüksek iş tatminiyle beraber örgüt isteklerinin kabulünü ve örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlar. Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile lider arasındaki güven ve iletişimi geliştirir. Amaçlara ulaşmada ve yeniliğin sağlanmasında önemli bir faktördür. Örgütsel bağlılığı olan yöneticiler örgütün amaçlarına inanan, çalışanları ile gurur duyan, yüksek sadakat sahibi kişilerdir. İşten ayrılma olasılıkları düşüktür (Rowden; 2000: 30).

1.2.2 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgüte bağlı olmakla ilgili olarak ilk defa çalışmaları ve araştırmaları yapanlar; kuramsal kavramı tek boyutlu olarak araştırmışlardır. İler ki çalışmaları yapan araştırmacılar ise kavramı daha fazla boyutlu olarak incelemişlerdir. Bir boyutlu olarak kavramı araştıranlar açısından bakıldığında daha ziyade davranışsal bakış açısı geçerlidir. Çok boyutlu olarak inceleyenler ise kavramın hem tutumsal olarak hem de davranışsal boyutla kapsadığını saptamışlardır (Cooper, v.d., 1998: 190).

1.2.2.1 Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan açıklayan en önemli çalışma Becker'e aittir. Becker bağlılığı kişinin tutarlı davranışlar göstermesi ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Davranışsal bağlılıkta birey davranışlarını tekrar sürecine girer. Davranışsal bağlılıkta; çalışanın geçmişteki yatırım eylemleri, yeni artan çalışma süresiyle ayrılma halinde kaybedebileceklerinin yükseleceği düşüncesiyle örgüte bağlılığını etkin bir şekilde belirlemektedir. Çalışan işten ayrılma bedelinin yüksek olması nedeniyle örgüte bağlı kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1993: 372).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ile Staw ve Salancik'in sınıflandırması önemli yer tutmaktadır.

Becker'in Yan Bahis Sınıflandırmasına göre kişi örgüte bağlılık hissetmemekte kaybedeceklerini düşündüğü için çalışmaya devam etmektedir. Bahse girme kavramına göre birey değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak bir nevi bahse girerek örgüte yatırımda bulunur. Yatırıma koyduğu ne kadar değerli ise örgüte o kadar bağlanır. Örneğin örgütteki kıdemi arttıkça ayrılma isteği azalacaktır. Becer'e göre bağlılık hissi uyandıran yan bahis kaynakları; sosyal etkileşimler, toplumsal beklentiler, brokratik düzenlemeler ve sosyal rollerdir (Samadow, 2006: 88).

Staw ve Salancik'in sınıflandırmasına göre bağlılık kişinin davranışlarına, faaliyetlerine ve örgüte olan alakasını güçlendiren inançlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu sınıflandırma tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Davranış ve tutum arasında uyumsuzluk olduğunda birey stres ve gerilime girmektedir (Samadow, 2006: 88).

1.2.2.2 Tutumsal bağlılık yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, Porter, Steers, Mowday ve Boulian tarafından geliştirilmiş ve kişinin örgütle psikolojik bütünleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi olarak belirtilmiştir. Bütünleşme, birey ve örgüt arasındaki amaç ve değerlerin uyumunu ifade etmektedir. Tutumlar ise, davranışları belirleyen en önemli etkidir. Bir kişinin düşünce, his ve davranış eğilimleri pozitif veya negatif tutumlarından etkilenir. Tutumsal bağlılık bu haliyle duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Örgütler tarafından da en çok arzu edilen bağlılık formu olarak belirtilmektedir (Cooper, v.d., 1998: 191).

Tutumsal bağlılığa yön veren yaklaşımlar şunlardır (Cooper, v.d., 1998: 192):

1. Meyer ve Allen sınıflandırması: En önemli yaklaşımlardan biridir. Meyer ve Allen' in yapmış oldukları çalışmalarında Becker'in yan bahis yaklaşımını test etmişler ve örgütsel bağlılık (devamlılık ve duygusal) ile çalışanların kişilik özellikleri arasında ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışmalarını ise, Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Porter, Steers, Mowday tarafından, geliştirilmiş duygusal bağlılık üzerine şekillendirmişlerdir (Gül, 2002: 41).
2. Kanter'in sınıflandırması: Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişinin sadakatini ve enerjisini örgüte vermeye istekli olması, gereksinim ve arzularını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamıştır. Kanter örgütsel bağlılığı üç kategoride değerlendirir. Bunlar; kenetlenme bağlı, devamlılığa yönelik bağlılık, kontrol bağlılığı (Gül, 2002: 42).
3. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması: Kişinin örgüt için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlar ve uyum, özdeşleşme, içselleştime olarak üzere üç boyutta inceler. Uyum boyutunda esas hedef, ödüllere ulaşmak olduğu için ödülün cazibesi ve cezanın iticiliği bağlılık oluşturmaktadır. Özdeşleşme boyutu ise mesai arkadaşları ile iyi, yakın ilişkiler kurup örgütte

kalmayı istermesini ifade eder. İçselleştirme boyutunda çalışanın değerleri ile örgütün değerleri uyduğunda örgütsel bağlılık sağlanır (Balay, 2000: 25).

4. Etzioni'nin sınıflandırması: Etzioni örgütsel bağlılığı üç grupta inceler. Bunlar: Negatif-yabancılaştırıcı, Nötr- hesapçı, Pozitif- moraldir. Negatif-yabancılaştırıcıbağlılıkta çalışan davranışları kısıtlandığında örgüte bağlılık duymamakta fakat çalışmayı sürdürmektedir. Nötr- hesapçı bağlılıkta çalışan çıkarı olduğu sürece örgüte bağlılık duymaktadır. Pozitif- moral bağlılık ise değerler ve standartlar içselleştirilğinde ortaya çıkar (Gür, 2006: 27).
5. Penley ve Gould'un sınıflandırması: Bu araştırmacılarda bağlılığı moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta incelenmiştir. Hesapçı bağlılık değiş tokuş ilişkisi içerir. Moral bağlılıkta iş ile çok fazla ilgilenir öyleki eve iş götürür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan kariyeri ve işi ile ilgili kontrol eksikliği hisseder (Penley ve Gould, 1988: 45).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi tutumsal bağlılık modelinde, kişinin örgütle arasındaki ilişkiye bağlı olarak oluşacak tutumlar, kişinin belli davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Söz konusu davranışlar örgütten kalma ya da kalmama, devam etmeye da etmeme, örgütün faydasına emek sarf etmeye da etmeme gibi davranışlardır.

Birçok araştırma örgütsel bağlılığın tutum ve davranışlarla ilişkisini ve nelerden etkileneceğini ele almaktadır.

1.2.3 Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın kapsamı iş görenin iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi bakımından farklı etkilere sahip olmakla birlikte çalışanı bir yönüyle örgüte bağlar. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu ele alınmıştır.

1.2.3.1 Duygusal bağlılık

Meyer'e göre iş görenin en sıkı bağlılık şeklini oluşturur. Wiener'a göre kişileri örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve memnun olmalarını sağlar.

Çalışanların duygusal olarak bağlanması; çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, katılım, eşitlik, işin cazibesi, etiklik, adalet, arkadaş bağlılığı ve bireye önem gibi faktörler rol oynamaktadır. Duygusal bağlılık çalışanın kendisini organizasyona adanmasını ve ek çaba harcamasını sağlar (Izgar, 2008: 320).

Alt yapısında arzu olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllüğü esasına dayanır. Bireyin örgütün üyesi olmaktan dolaylı memnuniyeti sağladığı gibiamaçaların gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder. Örgütün hedeflerini benimser ve amaçların gerçekleşmesi için üyeliğe kendi isteği ile devam eder (Taşkın ve Roşan, 2010: 39).

Örgüte, içten bağlı olan iş gören, örgütün amaçlarına ulaşması için kendi sorumluluğunun üzerine çıkar. Ayrıca iş ortamında daha fazla iş motivasyonu ile daha az devamsızlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimdedir (Özdevecioğlu, 2003: 36).

1.2.3.2 Devam bağlılığı

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı zaman içinde harcadığı efor, gayret, ücret, kariyer gibi kazanımların örgütten ayrılması ile kaybedeceği fikriyle oluşmaktadır. Yani çalışan örgütten ayrılmanın maliyetini hesaplar, emeğinin karşılığını aldığı düşünüşü süreci örgüte bağlılığını sürdürür. Bu yatırımları; emeklilik hakları, kariyer, kurulan arkadaşlıkları kapsamaktadır (Izgar, 2008: 319).

Rasyonel bağlılık olarak ifade edilir. Çalıştığı yerden ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşündüğü için çalışmayı sürdürür. Kendilerini kapana sıkışmış gibi hissettikleri için iş fırsatı bulduklarında ayrılmayı düşünürler. Devam bağlılığı yüksek olanlar mali ve diğer kayıplardan kaçmak için ve diğer işalternatiflerinin az olması nedeni ile örgüt üyeliğini sürdürür ancak asgari performans gösterirler. Bu sebeple devam bağlılığı örgüt tarafından istenmeyen bir bağlılık türüdür (Doğan ve Demiral, 2009: 62).

1.2.3.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, örgüt üyeliğinin devam etmesi için çalışanların hissettiği sorumluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın bağlılık hissetmesi şahsi çıkarları için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir. Çalışanın örgüte bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın

doğru olduğunu düşünmesinden kaynaklandığı için diğer iki bağlılıktan ayrılır. İşgören örgütten aldığı eğitimler ve kurduğu iyi ilişkiler sonucu minnet hisleri ile kendini örgüte karşı borçlu hissettiği için örgütte kalmayı sürdürür (Balay, 2000: 22).

Birey kendini çalıştığı örgüte karşı sorumlu ve yükümlü hisseder, kendinin örgütte kalmaya zorunlu olduğuna inandığı için örgütte kalır. Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı etkileyen etmenlerin; aile, sadakat, eş-dost ricası ile işe alınma olduğu tesbit edilmiştir (Izgar, 2008: 319).

1.2.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlılığın tanımı konusunda araştırmacılar arasında uzlaşma olmadığı gibi örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında da fikir birliği yoktur. Ayrıca örgüt içinde bağlılık konusunda çeşitli türler olduğu için birbirlerini nasıl etkilediği net olarak bilinmemektedir. Bazı yazarlar çalışanların pasif bir şekilde etkileneceğini düşünmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen ve belirleyen faktörlerin değişik sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmüştür. Bu sınıflandırmalar adı altında Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler 3 ana grupta toplanabilir (İnce ve Gül, 2000: 30).

1.2.4.1 Kişisel faktörler

Kişisel faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden kişisel özellikler, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, cinsiyet, esnek çalışma saatleri, iş/aile dengesi vb. olarak sıralanabilir (İnce ve Gül, 2000: 31).

Bu demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların neticesinde yaş ile örgüt arasında olumlu bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Yaş, zaman ile ilişkili bir faktördür. İş görenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir (İnce ve Gül, 2000: 31).

1. Kıdem, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir özelliktir. Örgüt içinde geçirdiği süreye bağlı olarak kıdem artışı neticesinde hoşnutluk düzeyinin artmasının bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Powell ve Meyer, 2004: 158).
2. Eğitim ve örgüte bağlılık arasında ters bir ilişki saptanmıştır. Eğitim düzeyi yüksek bireyler daha zor tatmin edilebilecek beklentiler içinde

olabileceklerinden örgüte bağlılıkları düşüktür. Öte yandan bilgi düzeyi arttıkça bireysel, sorumluluk alma artmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 158).

3. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde çelişkili sonuçlara rastlanmıştır. Bazı araştırmalara göre, kadınların ev kadını rolünü daha çok benimsemeleri nedeniyle örgüte bağlılıkları düşük çıkarken, bazı araştırmalara göre daha bağlı oldukları görülmüştür (Powell ve Meyer, 2004: 158).
4. Çalışma saatleri: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör de esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatlerinin varlığı özellikle bayan çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatmini artıran bir faktördür. Çünkü çalışan kadınların, eş ve anne rolleri sürekli çatışırken, erkek çalışanların örgüte bağlılığını bu konuda çok fazla etkilememektedir. Esnek çalışma saatleri iş ve aile rolü arasındaki çatışan talepleri dengelemede yardımcı olacaktır. Ayrıca iş hayatı ve aile hayatı arasında kurulan denge çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bir faktördür (Kırel, 1999: 118).

1.2.4.2 Örgütsel faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak adlandırabiliriz. Örgütsel faktörleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

Örgütsel bağlılığı, katılımcı ve esnek yönetim tarzı olumlu yönde etkilemektedir. Ama tam aksi olan merkezileşmiş, katı kontrol mekanizmaları olan yönetim biçiminde, çalışanların örgütsel bağlılık duygusu zedelenecektir. Çünkü böyle bir yapı iletişimi zorlaştırır ve kişi kendini değersiz hisseder (Cohen, 1992: 544).

1. Örgütsel adalet: Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör de örgütsel adalettir. Örgüt içinde çalışanlara karşı adil davranılması örgütsel bağlılığı artırır (Cohen, 1992: 544).
2. İşin kapsamı: İşin yapısı ve kapsamı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.
3. Örgütsel Ödüller: Örgüt tarafından verilen ödüller önemli bir faktördür. İşteki ödüller örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını,

örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş görenlerin ihtiyaçlarına uygun olarak ödül verilmesi ile örgüte bağlılıkları güçlendirilir. Gösterilen performansın sonucunda ödül verilmesi örgütsel bağlılığı artırır (Ceylan, 2002: 63).

4. Örgüt İklimi: Örgüt iklimi çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Örgüt iklimi; örgütü diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı bir örgüt ikliminin yaratılması için yönetimin, çalışanlarına değer verdiğini onları önemseydiğini bazı tutum ve davranışlarla belli etmesi gerekir. Bu tutum ve davranışların en önemlisi örgüt çalışanının, alınan kararlara katılımını sağlamaktır. İşletmedeki örgüt iklimi açık olursa ve kararlara katılımı teşvik eden bir örgüt iklimi yaratılırsa çalışanlar daha istekli çalışırlar. Örgüt ikliminin kapalı olması örgüt içinde tehdit oluşturmaktadır. Çünkü kapalı örgütlerde kişinin örgüte karşı güveni sarsılmakta ve bağlılığı azalmaktadır (Ceylan, 2002: 64).
5. Örgütsel kültür: Her örgüt kendilerine özgü kültüre sahiptir. Örgütsel kültür ile ortak bir kimlik duygusunun yaratılması örgütsel amaçlara uyum paralelliği göstererek örgütsel bağlılık oluşturmaya olumlu bir katkı sağlar. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır (Robbins, 2001: 235).

1.2.4.3 Örgüt dışı faktörler

Örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörler de çalışanlar için örgüte bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Alternatif iş imkanları örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir örgüt dışı faktördür. Alternatif iş imkanlarının olmaması çalışanların örgüte bağlılığını artırmakta önemli bir noktadır. İyi eğitilmiş iş görenlerin alternatif iş olanakları daha çoktur ve iş beklentileri o oranda yüksektir (Robbins, 2001: 236).

Örgüte bağlılığı etkileyen diğer bir örgüt dışı faktör ise profesyonelliklerdir. Bu konuda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkar (Çetin, 2004: 105).

1.2.5 Örgütsel Bağlılığın İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık, 1970 ve 1980’li yıllarda, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline geldiği belirtilebilir. Bugünün küreselleşen iş dünyasında örgütsel bağlılık örgütsel davranış yazınında (literatüründe) giderek önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların örgütüne olan sadakati bu yöndeki katılımı örgütün başarısına büyük bir etkendir. Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle örgütlerin küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir (Commeiras, 2001: 239).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre üretime katılımları yüksek olmakta ve daha iyi performans göstermektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan bireyler diğer çalışanlarla da iyi ilişkiler kurmakta ve iş tatminleri daha da yükselmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olanlar her an işten ayrılma isteği ile örgüte adeta pamuk ipliği ile bağlıdırlar. Bu yüzden örgüt için yeterli gayret ve çaba sarf etmezler örgütte zamanla imaj ve marka kaybına sebep olurlar. Ayrıca örgütün koşullara bağlı değişme gerekliliğinde, bağlılığı olan personellerin varlığı başarıda kritik faktördür ve örgütün bu noktada en büyük destekleyicisidir. Böyle bir çalışanın varlığı ise örgüte bulunduğu sektörde rekabette avantajlı konuma geçmesini sağlar (Swailes, 2002: 166).

Bağlılık, sadakat örgütler için önemlidir. Çünkü örgüt için değerli olan çalışanların işletmede kalmasını sağlar. İşgören devir hızı ise işletmeler açısından pahalı ve maliyetlidir. Bir işgörenin işletmeden ayrılması onun işe seçimi, eğitimi, gibi birçok unsurun boşa gitmesini ifade eder. Eğer çalışanlar sadakat hissederse örgütlerine daha çok verimli olur, örgütünde kalır ve örgütünün başarısı için extra çaba harcarlar ve örgütlerinde kalma davranışı gösterirler (Dubrin, 2005: 59).

Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından bu kadar önemli bir etkiye sahip olması bu konunun giderek artan bir şekilde araştırma alanı haline gelmesine neden olmuştur. Bunun nedeni örgütsel bağlılık unsurunun iş performansını, vatandaşlık davranışlarını ve istenen birçok iş davranışı üzerinde olumlu etki yaratmasıdır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını örgütlere etkileri açısından olumlu veya olumsuz olarak belirtebiliriz. Olumlu etkilerini, yüksek performans, verimlilik artışı, daha az devamsızlık, extra görev üstlenme, iş değiştirme davranışını engelleme,

vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlama, sonuç olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini sağlama, olumsuz etkilerini ise, personel devir hızının fazla olması, verimsizlik ve performans azalması, memnuniyetsizlik, isteksizlik, stres olarak sıralayabiliriz. Bu ise bireyin örgütüne karşı düşük, ılımlı, yüksek derece örgütsel bağlılık hissetmesi ile ilişkilidir (Balay, 2000: 93).

1. Düşük örgütsel bağlılık: Birey kendini örgüte bağlayan kuvvetli tutm ve eylemlerden yoksundur. Başka iş imkanları ararlar, mesleki gelişimde yavaşlık ve isteksizlik görülür. Sadakatsizlik, düşük iş kalitesi ve dedikodu ile örgüte zarar verirler.
2. İlimli örgütsel bağlılık: Çalışanların deneyimleri yüksek ancak örgütle güven, sadakat, ait olma duygularında tam bir bağlılık yoktur.
3. Yüksek örgütsel bağlılık: Çalışanların bireysel beklentilerinin karşılandığı, yaptığı iş karşılığında ödüllendirildiği için, çalışmada iş yapma tutkusu oluşmaktadır. Bunun sonucunda örgütte dengeli ve güvenli iş gücü oluştuğu, yüksek performans ve verim sağlandığı, örgütün amaçlarının karşılandığı görülmüştür (Balay, 2000: 93).

Örgütsel bağlılığın sonuçları olan davranışsal bu etkiler, araştırmacılar tarafından üzerinde durulmaktadır. Burada en önemli etken ise örgütsel amaçların kabul edilir olup olmamasıdır (Dubrin, 2005: 60).

1.3 İş Tatmini

İş Tatmini ile ilgili bölümde; İş Tatmini tanımlarına, İş Tatmini ile ilgili kavramlara ve literatürde yer alan çalışmalarına, İş Tatmini Teorileri'ne, İş Tatmini Ölçekleri'ne, İş Tatmini sonuçlarına yer verilmiştir.

1.3.1 İş Tatmini Tanımı

Yaptığı işten tatmin olmayan bir çalışan kaynakları etkin bir şekilde kullanmada verimliliği sağlayamaz. Oysaki işletmeler için kaynakları verimli kullanmak önemlidir. Bu yüzden iş tatmini büyük bir önem taşımaktadır. İnsanlar günün büyük bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Çalışma ve iş çevresi insanda bir takım tecrübeler ve değişimler kazandırmaktadır. Bu nedenle iş tatmini günlük hayat açısından da önem arz etmektedir.

Konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır, ülkemizde yapılan çalışmalar yurt dışındaki çalışmalardan daha azdır. Çalışmalar daha çok ilkokul, ortaokul, lise ve üniversite gibi eğitim kurumlarında olmuştur. Bunun dışında sağlık ve banka personeli gibi çeşitli kurumlarda çalışanların iş tatminleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda iş tatminin boyutları olarak işin niteliği, çalışma koşulları, arkadaşlıklar, ücret, yükselme ve gelişme durumları ele alınmıştır. Bunların dışında cinsiyet, eğitim durumu, yaş, unvan, medeni durum, iklim gibi değişkenlerin de iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir (Erdoğan, 1996: 33).

İş tatmini kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü kişilersahip oldukları farklı karakter, tutum ve davranış özellikleri ile farklı algı, bakış açısı ve yaklaşımlara sahiptirler. Bu özelliklerinide farkında olamdan da çalışma ortamlarına yansıtılmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin yönetim ve organizasyon modellerin bireylerde farklı algılanmasına ve yorumlanmasına sebep olabilecekti (Çekmecelioglu, 2005: 28).

İş tatmini kavramının tarihi gelişimine bakıldığında çalışmaların I. Dünya Savaşı ve sonrasına dayandığı ancak kavram olarak kullanımını II. Dünya savaşından sonra olmaktadır. Yapılan ilk tanımlardan biri otuz yıl öncesinde Locke tarafından “ İş tatmini kişinin işini ve tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hislerdir” şeklinde yapılmıştır ve böylece birçok araştırmacıya yön vermiştir (Erdoğan, 1996: 32).

İş tatmini, işten beklentiler ve işin bu beklentileri karşılama derecesi olarak ele alınmaktadır. İş tatmini çalışanların organizasyona yaptığı katkılar karşılığında organizasyondan elde ettiği çıktılardan oranı olarak da değerlendirilebilecektir. İş tatmini, işe karşı duyulan pozitif eğilimler olarak da görülmektedir. İş tatmini’ni değişik açılardan ele alan tanımların bir noktada birleştiklerini belirtebilmek mümkün olmaktadır: İş tatmini, işin çalışanların gereksinimlerini karşılama derecesi olarak ifade edilir (Pusat, 1992: 22).

İş tatmini, tam olarak motivasyon anlamını taşımamaktadır, çalışanları motive etmek amacıyla uygun çalışma koşullarını, gerekli ücret artışlarını sağlayan bir yöneticinin İş tatmini üzerinde etkili olabileceği ancak motivasyon sağlamada yetersiz kalabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İş tatmini, çalışanların beklentileri ile işin sağladığı ödüller arasındaki uygunluğun oranı olarak da tanımlanabilir (Pusat, 1992: 20).

İş tatmini, çalışanların tarafsız ödüllendirme, uygun çalışma koşulları gibi bireysel beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu gösterdikleri davranış olarak tanımlanmaktadır (Cuong, Swierczek, 2008: 160).

İş tatmini, çalışanların örgütleri ile pozitif bir oryantasyona sahip olmaları dereceleri olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışanların önem verdiklerinin işlerinde sağlandığını algılamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, araştırmacılar tarafından üç farklı boyutta incelenmektedir. İlk olarak, İş tatmini'nin çalışanların iş durumlarına yönelik duygusal bir tepkileri olmasıdır; bu görülemez ancak çıkarsama yapılabilir olacaktır. İkincisi, İş tatmini çalışanlar açısından çıktılarının çalışanların beklentilerini karşılama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncüsü, İş tatmini beraberinde kendisiyle ilişkili davranışları da çalışanların göstermelerini sağlamaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden sağladıkları faydanın ölçüsünü ifade etmektedir. Yüksek İş tatmini'nin, iş performansının artışı sağladığını ve devamsızlıkları azalttığını belirtmek mümkündür (Cici, 1997: 7).

Çalışmalarında örgüt içindeki adaletin, saygının, yönetime olan güvenin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığa olan etkilerine değinmişlerdir. İş Tatmini'nin çalışan davranışlarına ve iş çıktılarına etki eden en önemli unsur olduğuna değinerek İş Tatmini'nin diğer örgüt değerlerini nasıl etkilediğini belirtmiştir. İş Tatmini'nin; çalışma koşulları, yönetim kalitesi, diğer çalışanlarla ilişkiler, sağlanan olanaklar ve ücretin bir çıktısı olduğu tanımlanmıştır. İş Tatmini, çalışanların adalet algıları ile ilgili değerlendirilmektedir ve bunun sonucunda performansı da etkilemektedir (Mohyeldin, Suliman, 2005: 299).

Çalışan, İş Tatmini'ne işiyle ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi veya gereksinmelerinin tatminiyle ulaşabilmektedir. İş Tatmini'nde etkili olabilecek gereksinmelerin kesin olarak belirlenip herkese uygulanabilmesi olanaklı gözükmemektedir. Burada; çalışanların gereksinme düzeyleri birbirinden farklıdır. Kimi için para kazanma öncelikli iken, kimi güven gereksinimini karşılamaya yönelmekte, kimi ise toplumda saygınlık kazanmaya çalışmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklılıkları belirleyemeyen yöneticiler İş Tatmini'ni sağlayacak örgütsel ortamı yaratmada yetersiz kalabileceklerdir (Pusat, 1992: 11).

Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir durum değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün koşullarına dikkat ederek ve çalışan davranışlarını etkileyen ana unsurları

araştırarak, İş Tatmini'ni oluşturmaya yönelik uygulamaları ele alarak incelemek gerekmektedir. Uygulamalar; rotasyon, iş tasarımı, işin zenginleştirilmesi, iş genişletme, azaltılmış iş günü sayısı, esnek zaman uygulaması, iş paylaşımı, part-time çalışma ve eğitim olarak ortaya çıkmaktadır (Şahal, 2005: 68).

İş genişletme, işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş genişletilmesi çalışanın monotonluktan kurtulmasını sağlamakla beraber, iş sahasının artırılması ile çalışanın birden çok iş yapması sağlanmaktadır; işlerin sıkıcılığı ve monotonluğu azaltılarak çalışanın motivasyonunun artması mümkün kılınmaktadır. İş geliştirmek ve zenginleştirmek için iş görene sadece işi yapma yetkisi değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme yetki ve sorumluluğu da verilmektedir. Bu sayede yapılan iş, çalışanlar için daha anlamlı hale gelmektedir. İş zenginleştirmenin amacı, iş görenin işi severek yapmalarını ve kendilerini işe adanmalarını sağlamaktır (Demir, 2005: 167).

İş Tatmini'ne etki eden faktörler;

1. Bireysel Faktörler; Yaş, Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Kıdem, Kişilik Özellikleri, Medeni Durum, Çocuk Sahibi olma.
2. Çevresel Faktörler; İşin Kendisi, Yöneticilerin Davranışı, Ücret, İlerleme İmkânları, Takdir Edilme, Çalışma Koşulları, İş Arkadaşları İle İlişkiler, Statü, İş Güvencesi, Gelişme İmkânları, Örgüt Kültürü, Stres, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması.
3. Yöneticilerin Davranışları; yöneticilerin astlarının tatminine etkilerini, astların algıları üzerine kurmak mümkün olmaktadır. Araştırmalarda insana yönelik yöneticilik tipinin, işe yönelik yönetici tipinden daha fazla İş Tatmini'ni etkilediği görülmektedir. İnsana yönelik yöneticilerin astları, yöneticilerini samimi ilişkiler kuran, çalışanların kişisel sorunlarına eğilen, çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılanmaktadır. Bu durum çalışanların İş Tatmini'ne pozitif bir etki yaratmaktadır (İnce, 2003: 26).

1.3.2 İş Tatmini Teorileri

İş tatminin teorileri genelde kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere ikigrupta incelenir. Kapsam teorilerine göre motivasyon kişinin kendisinden kaynaklanır. Öte yandan süreç teorileri motivasyonun insanın kendi içinden

kaynaklandığını reddeder, motivasyonun iş arkadaşlarının davranışları, işin kendisi ve ödülleri gibi dışarıdan gelen faktörlere bağlı olduğu fikrini savunur.

1.3.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyonla ilişkili, en bilinen teorilerden bir tanesidir. Maslow, kişilerin temel ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Bunlar; fiziksel ihtiyaçlar, sevgi, saygı, korunma, kendini kabul ettirmesidir. Maslow, bu ihtiyaçların birbirini tamamladığını ve belirli bir sıra izlediğini dile getirmiştir. Maslow, sevgi, saygı ve korunma gereksiniminin sosyal ve duygusal ihtiyaçlar kapsamında ele alınacağını belirtmiştir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı iki temel hipoteze dayanmaktadır:

1. İnsan davranışları, gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.
2. İnsan ihtiyaçları öncelik sırasına konabilir. Buna göre alt düzeydeki ihtiyaç karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Maslow bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Kendini gerçekleştirme: Yeteneklerini kullanma.

Benlik ihtiyaçları: Özgürlük, başarı, güçlülük.

Sosyal ve duygusal ihtiyaçlar: Sevme, sevilme, arkadaşlık, kabul görme.

Güvenlik ihtiyacı: Tehlikeden ve fiziksel tehditten korunma.

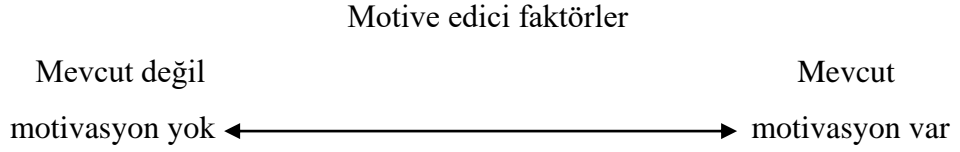
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma (Chen, 2008: 36).

Bireyin zamanını en çok geçirdiği yer iş yeridir. Kişi, yaşamının çoğunu geçirdiği yerde mutlu ve huzurlu olmalıdır ki bu da iş tatminine bağlıdır. Bu noktada iş yerindeki huzur ve mutluluk iş tatmini ihtiyacının karşılanmasında önemli bir etkidir. İhtiyaçları karşılanan çalışan iş yerinde de olumlu davranışlar sergiler bu da örgütün verimliliğine katkı sağlar.

1.3.2.2 Herzberg'in çift faktör teorisi

Bu kuramda, motive edici etmenler başlıkları altında, çalışanın, örgüt ortamında tatmin sağlayacağı gereksinimler sıralanmıştır. Bu teori, İş Tatmini'ne yol açan etmenleri bulmak için, yapılan bir araştırma sonucunda 1959 yılında Herzberg tarafından ortaya konulmuştur. Çift faktör teorisi işin yapılması ile ilgili veya işin yapılması anında görülen durumlar olarak iki farklı gruba ayrılır. İşin yapılması ile

ilgili faktörlere güdümlenici, işin yapılması anında görülen faktörlere ise koruyucu unsurlar denir (Ferik, 1997: 26).



1.3.2.3 Locke'un amaç teorisi

Locke'a göre çalışan amacına ulaşmaya kadar çalışır. Bu teoride özel önem taşıyan niyetlerdir. Bilinçli amaçların çalışmada davranışı motive eden kuvvet olduğu vurgulanmaktadır. Bu teorinin iki önergesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin kendisi için koyduğu amaçlar onun davranışı büyük ölçüde yönlendirmektedir. Yani işin başarısını etkileyen önemli motivasyon faktörü de kişinin niyetleri ve amaçlarıdır. Diğer önerge ise organizasyon tarafından verilen özendiricilerin de çalışanın amaçlarını ve niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olmasıdır (Halil, 1991: 158).

1.3.2.4 Beklenti teorileri

1.3.2.4.1 Vroom'un beklenti teorisi modeli

Beklenti teorisinde çalışan gayreti karşısında ödül alacağına inanırsa daha fazla gayret göstermekte, böylelikle beklenti sıfır ile bir arasında ifade edilirken gayreti karşısında ödül alacağına inanmazsa beklenti sıfır ile ifade edilmektedir. Yani kişi gayreti sonucu ödüllendirildiğinde iş tatmini artmaktadır (Silah, 2005: 99).

Haworth ve Levy (2001: 64) diyor ki;

Beklenti kuramı üç değişkende incelenebilir.

1. Çalışanların olumlu davranışlarının karşılığında bir ödül kazanma ihtimali hissetmeleri
2. Gösterilen performans düzeyinin arzulanan sonuca ulaştırma ihtimali hakkında hissedilen inanç
3. Belirli bir miktarda gayretle elde edilen ödülün daha büyük başarı elde etmeye yol açıp açmadığı hakkında kişinin algıladığı olasılık.

Bir ödül kişilerce farklı şekilde arzulanacaklardır. Bireylerin ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de göstermektedir (Çetin, 2004: 271).

1.3.2.4.2 Lawler- Porter'ın beklenti teorisi modeli

Vroom'un modelinin esas almakta ve bazı noktalarda güçlendirici ilaveleri içermektedir. Modelin ilk bölümü, Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin "Valens ve Bekleyiş" tarafından etkilendiğini öne sürmektedir (İnce, 2003: 16).

Bu teori çalışanın işten alması gerektiğini düşündüğü (ücret, işin kendisi vb.) ile gerçekten elde ettiği arasındaki farkı göstermektedir. Yani verilmiş ödüller, adil veya olması gereken ödüllere eşit ise iş tatmini olmaktadır. İş tatmini, çalışanın hak ettiği ve elde ettiğini karşılaştırması sonucunda, ikisinin birbirine olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Elde edilen ödül hak ettiğinden az olması durumunda haksızlık, çok olması durumunda ise suçluluk hissedilmektedir (Başaran, 1998: 22).

1.3.2.5 Sosyal öğrenme teorisi

Lawler'ın Kesit Modeli'ne benzer bir teoridir. Girdi ve çıktıların karşılaştırılması yerine "Sosyal Öğrenme Teorisi", insanların başkalarının tutum ve davranışlarını bilgi kaynağı olarak kullandığını ifade etmektedir. Çalışanlar, iş arkadaşlarının örgüte, bütün olarak işe ya da işin bir kesitine karşı gösterdikleri tutum ve davranışları gözlemlerler. İş hakkında olumsuz bilgi alanların, aynı iş hakkında olumlu bilgi alan çalışanlara göre daha olumsuz tutum geliştirdikleri görülmektedir (Çetin, 2004: 272).

1.3.2.6 Özellik olarak iş tatmini

Teoriye göre; çevresel, fizyolojik ya da psikolojik şartlar İş Tatmini üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanların bu şartlar hakkındaki algıları, farklı faktörlerin etkisi nedeniyle aynı olmamaktadır. İş Tatmini; sosyal ve bilişsel yapı görüşüyle incelenirken, duyguların ya da ruhsal durumun davranış üzerindeki etkilerini yok sayan endüstriyel ve örgütsel psikologları eleştirmektedir. O'Reilly ve Caldwell, araştırmalarında duygusal tepkilerin, çalışanların işlerine karşı tutumlarını

etkilediklerini ifade etmekteledir. Landy, Duygu Genel Teorileri'nin iş tutumlarını açıklamada ve anlamada yararlı olduğunu ve kullanılması gerektiğini teklif etmiştir (Çetin, 2004: 273).

1.3.3 İş Tatmini Sonuçları

Tatmin ve performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Buna göre; performans ödüle yol açmaktadır, ödüller adaletli bir şekilde algılanıyorsa sonuçta İş Tatmini'ne ulaşılmaktadır. Yüksek çaba, performansa yol açar; bunun sonucu dairesel ilişki içinde İş Tatmini artmaktadır. Devamsızlığın tek nedeni olarak tatminsizliği göstermek doğru olmamaktadır. Buna karşın yapılan araştırmalarda İş Tatmini ile devamsızlık arasında negatif ilişki olduğu belirtilerek, devamsızlığın iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (İnce, 2003: 36).

“İş Tatmini ve İşten Ayrılma” arasındaki kuvvetli ilişki değişik dönemlerde ve bir örgütten diğerine farklılık gösterebilmektedir. Alternatif işlerin bulunmasının zor olduğu dönemlerde işçi hareketleri yavaşlamakta ve tatminsiz çalışan dahi işini kaybetmek istemeyebilmektedir. İşten ayrılma durumunda; ilişkinin kesilmesi, işe yeni alınan çalışanı eğitime, çalışan planlamasını gözden geçirme gibi yeni maliyetlerin işletmelere yüklendiği görülmektedir (Pusat, 1992: 58).

İşinden tatmin sağlayamayan çalışanlar, büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyaya yöneltecektir. İşlerine yeterince ilgi duymayan çalışanların iş kazalarına uğrama olasılığı daha fazla olmaktadır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların da kişiler üzerinde gerilim yarattığı görülmektedir. Bireyler ihtiyaçlarını tatmin ederek gerilimi azaltmazlarsa hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Birey hayal kırıklığına değişik şekillerde tepki göstermektedir. Bu tepkiler, bazı bireylerde yapıcı davranış şeklinde olabilecekken bazılarında psikolojik savunma mekanizmalarının harekete geçmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (İnce, 2003: 39).

Tatminsiz biri iş ortamı, düşük düzeyde örgüte bağlılık ile birlikte çalışanın örgüte yabancılaşmasına da neden olan bir süreçtir. Çalışma şartlarının iyileşmediğini gören ve bu konuda yöneticilerine yeterince güven duymayan yöneticiler, işlerini ve iş yerlerini geçici bir yer olarak görmekteledir. Bu kişiler sadece para kazanmak amacı güttükleri için ve zoraki çalıştıklarından dolayı

verimsiz bir çalışma sergileyeceklerdir. Bu durum tatminsizlik nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2001: 107).

Eğer bir işletme iş tatmini sağlayamazsa, pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektelerdir. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

1. İş görenlerin işten ayrılması,
2. Devamsızlığın çok olması,
3. Firmaya karşı düşük sadakat,
4. Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
5. Grevlerin gündeme gelmesi,
6. Hırsızlık oranlarındaki artış,
7. İş yeri eşyalarını hor kullanma,
8. Zihinsel-bedensel sağlıkta düşüş (Keleş, 2006: 6).

İş tatmininin, çalışanların gelecekte işlerini yapma konusundaki motivasyonlarına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Çalışanların işlerine karşı tutumları, işlerinde iyi performans göstermeleri konusundaki motivasyonlarını etkilemektedir.

İş tatmini de bir tutum değişkeni olduğuna göre, çalışanın işinden elde ettiği tatmin; çalışanların işlerini daha iyi yapma yolları bulmaları, yenilikçi, fikirler ortaya koymaları ve bunları tartışmaları ve örgüt içerisindeki meslektaşları ile bilgi paylaşımına gitmeleri konusundaki motivasyon üzerinde etkili olacaktır. İş tatmini ile fiziksel ve ruhsal sağlık arasında ilişki olduğuna dair çalışmalar mevcut olup, genellikle tutarlı sonuçlar elde edilmektedir (Elbir, 2006: 71).

İş doyumsuzluğunun kişi üzerindeki oluşturacağı gerilim, engellenme yalnızca kişiyle sınırlı kalmayıp, kişinin örgütsel ve sosyal çevresiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası çatışma ve sürtüşmelerine yol açabilmesi mümkündür. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir (Şahal, 2005: 77).

İş tatmini ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan araştırmalarda ise, İş Tatmini yüksek çalışanların, düşük olan çalışanlara kıyasla daha çok başarı sağlama isteği olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yöneticiler, sarf edilen gayret ve başarıya göre ödül veriliyorlarsa ve ödüller çalışanlar tarafından eşitlik teorisinde açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, İş tatmini gerçekleşebilmekte ve örgütsel başarımın oluşması söz konusu olabilmektedir. Burada örgüt yöneticilerinin

ödül sistemiyle ilgili stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir (Güner, 2007: 73).

Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir. Hayal kırıklığına uğramış bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından bir başkası “çekilme”dir (Koç, 2007: 59).

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları arasında uç bir nokta olarak hırsızlık gelmektedir. Bazı iş görenler, organizasyonun sergilediği davranışların amaçlarına ulaşmalarını engellediğini düşünüp hırsızlık yapma yoluna gidebilmektelerdir. Bu tür davranışlar, çalışanların kendilerini örgüt tarafından sömürülmüş olduklarını hissettikleri durumlarda eşitsizlik ya da adaletsizlik algılamalarını düzeltmek için ortaya çıkmaktadır (Söyük, 2007: 105).

Mazeretsiz yapılan devamsızlıklarla iş tatmini arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde, işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür. Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu bilinmektedir (Şahin, 2007: 62). İş tatmininin önemli bir sonucu da çalışanların, işyerinde görev tanımlarının dışında ve ötesinde, diğer iş arkadaşlarına ve müşterilere gönüllü olarak yardımcı olma ve işle ilgili süreçlerde yapıcı uzlaşıcı olma gibi bir takım davranışlar sergilemeye yönlendirmesidir. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” olarak adlandırılan bu tür davranışlar, çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları, ancak örgütün sürekliliği ve etkinliği üzerinde olumlu etkiler yapan davranışlar bütünüdür (Önen, 2007: 56).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı görevin üzerinde ve ötesinde, örgütün ayakta kalması ve etkinliği için gösterilen çabaları içermektedir. İşlerinden en fazla tatmin olanlar ve Örgüte Bağlılığı yüksek olanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme eğilimi artmaktadır. Ayrıca, işle ilgili ruh halinin de Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde etkisi bulunduğu; olumlu ruh haline sahip çalışanların müşterilere yardımcı olma veya yeni fikirler geliştirme gibi “Örgütsel Vatandaşlık Davranış” biçimleri gösterdiği gözlenmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını geliştiren ve günümüzde kullanıldığı haliyle bu kavramı ilk tanımlayan, konunun uzmanı Dennis Organ’a göre, tatmin olmuş iş görenler kendilerine güzel tutum sergileyen örgütlerine karşılıklı olarak bir şey vermek istedikleri için “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” sergilemektelerdir (Demir,2005: 197).

İş Tatmini'nin önemi çerçevesinde; örgütlerden talep edilmeye başlanan istekler, örgütlerin iş görenlerine karşı yeni sorumluluklarını beraberinde getirmektedir. Beklentiler, örgütleri etik davranmaya ve dürüst politikalar oluşturmaya itmektir. Bunlara örnek olarak; adaletli ücret politikaları, ücret dışı sosyal yardım ve hizmetler, yönetime katılma ve söz sahibi olma hakkı, sağlık ve güvenliğin korunması, ihtiyaçlara cevap verebilecek eğitim planlamasının yapılması ve kariyer planlamasının yapılmasıdır (Bingöl, 2006: 25).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1 Liderlik Tarzları Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderlik tarzının yapıcı ve olumlu olduğuna inandıklarında okullarına karşı çok fazla bağlılık duydukları görülmüştür. Diğer ehemniyetli olgu ise örgütsel bağlılık ile öğretim liderliği arasında pozitif yönde ilişkinin olması okul hedeflerinin oluşturulmasında ve paylaşılmasında etkili olmaktadır (Kılınçarslan, 2013: 34).

Ben de bir öğretmen olarak Kılınçarslanın görüşüne tamamen katılıyorum. Çünkü 23 yıllık öğretmenlik mesleğimdeki deneyim ve gözlemlerime göre okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı yapıcı ve olumlu tavır sergilemeleri sonucu okul ortamında huzur, motivasyon, başarı ve kuruma karşı bağlılığın arttığını gördüm.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi alt gruplarına yönelik dağılım incelendiğinde; okul türüne, hizmet yılınave branşagöre anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyete, aldıkları eğitimve yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmuştur (Kılınçarslan, 2013: 33).

Uygar eğitim yönetimi anlayışı, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise dönüşümcü lider” olarak değerlendirmektedir. Bu yeni yaklaşım bireylerin okul içinde gelişim gücünü ve örgütsel bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlılık ve oluşan güç ile verimlilik ve etkililiğin arttığı varsayılmaktadır. Dönüşümcü liderlik okul üyelerinin performanslarını arttırmayı ve okullarda başarılı olabilmek için çareler bulmayı sağlamaktadır (Eraslan, 2003: 165).

Çelik'in Leithwood'dan aktardığına göre:

1. Dönüşümcü liderliğin olduğu okullarda, elemanlar birlikte çalışma sorumluluğu çerçevesinde eleştirir, inceler ve birlikte plan yaparlar.
2. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin ekstra gayret sarf edereksınıf dışında da çalışmalara katılmalarını sağlamaktadırlar. Ayrıca sorun çözmede farklı yöntemler ararlar.
3. Dönüşümcü okul liderleri, grup tartışmalarına yardım edip, toplantılarda değişik değişik düşünceleri dinlemiş sorun çözümünde yardımcı olmuşlardır (Çelik 2000: 152).

Eğitim – öğretimde, başarı ve verimliliği oluşturan farklı etmenler söz konusudur. Bunların başında eğitim uygulayıcısı öğretmenlerin etkinliği gelir. Öğretmen, eğitim- öğretim sürecini planlayan, yürüten, değerlendiren etkin bir unsurdur. Okul örgütünün en stratejik parçalarından biridir. Öğretmenlerin, eğitim süreci içindeki görevlerini verimli ve etkin olarak yerine getirebilmesinde, çalıştıkları okula yönelik algıları çok önemli yere sahiptir. Çünkü okuluna tam bağlılık gösteren bir öğretmen, görevinin gereklerini yerine getirmede çok fazla gayret gösterecektir. Okul Müdürünün dönüşümcü liderlik anlayışı, öğretmenlerde okula bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir (Nal, 2003: 89).

Dönüşümcü liderlik, öğretmenlere dönüşümün ruh ve heyecanını aşıladıkları için eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir (Çelik, 2006: 239).

Özet olarak liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmaya rastlanmış ancak şartlı ödüllendirici liderlik ile örgütsel bağlılığı inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2.2 Liderlik Tarzları İş Tatmini İlişkisi

Çalışan kişileri örgütün yararına olacak şekilde motive etmek, onların işlerinde tatmin olmalarını sağlayarak çalışanları verimli bir şekilde uzun süreli işte tutmak çok kolay değildir. Çalışanları randımanlı bir şekilde çalışmaya itmek, çalışanın mesuliyet almasını sağlamak, verimliliklerini arttıracak ortam yaratmak ve çalışanın motivasyonunu sağlamak bir liderin en önemli görevlerindedir. Dolayısıyla,

liderlerin çalışanların iş tatminlerine önem vermeleri gerekmektedir (Erceylan, 2010: 43).

Örgüt bilimi literatürü içerisinde son 20 yıldır yapılmış olan araştırmalarda en fazla ilgi odağı olan liderlik stili dönüşümcü liderlik olarak bilinmektedir (Judge ve Bono, 2000: 754).

Dönüşümcü bir lider, çalışanları kendi kişisel ilgi alanlarını da aşarak, örgütün iyiliğine olacak şekilde hareket etmeleri konusunda motive etmektedir. Pek çok ampirik çalışma da dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile pozitif ilişkide olduğu sonucunu elde etmiştir (Judge ve Bono, 2000: 754).

Liderlerin bir özelliği de örgütte açık bir iletişim ortamının gelişmesine olanak sağlamasıdır. Bireyler arası ilişkilerin güçlü olduğu, iletişimin rahat olduğu durumlarda, çalışanlar doğal olarak kendilerini daha rahat hissederler. Liderleri ile iletişimlerinin açık olması, liderin sürekli olarak çalışanına geri bildirimde bulunması, çalışanın iş yerinde kendini daha mutlu ve huzurlu hissetmesine sebep olacaktır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki güçlü ilişkinin bir nedeni de, dönüşümcü liderlikte liderin çalışanları ile yakın ve güçlü bir ilişki içinde olması, kişiler arası iletişimin açık olması gibi faktörler sayılabilir (Judge ve Bono, 2000: 756).

Liderlik boyutunda, lider ve izleyicileri birbirlerini, ödül, prim gibi araçların yapamayacağı ölçüde yüksek bir motivasyon düzeyine taşıyacak ilişki içerisinde bulmaktadırlar. Liderler, izleyicilerinin potansiyel güdülerini incelemekte, çalışanlarının yüksek düzeyli gereksinimlerini tatmin etmeye çalışmakta ve izleyicilerinin tüm benliği ile meşgul olmaktadır. Liderliğin neticesinde karşılıklı bir özendirme ilişkisi ortaya çıkar. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken, lider de moral ve tatmin sağlayan itici bir güç işlevini görmektedir (Conger vd. 2000: 39).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarını, Bass'ın Çok Yönlü Liderlik Anketini (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) kullanarak değerlendirmiş olan deneysel çalışmalar da, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik üzerinde yapılmış pek çok araştırmada dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin daha çok motive oldukları, işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve daha iyi performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Celep, 2004: 118).

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderliğin, liderlik etkinliği, çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ekstra güç gibi örgütsel çıktılarla kuvvetli bir ilişkisi bulunmaktadır. Daha önce açıklanan bulgulardan hareketle de dönüşümcü liderlik tarzı, iş tatmini üzerinde etkilidir. Araştırmalar, çalışanların bağlı oldukları yöneticileri dönüşümcü lider olarak algılamalarının, çalışanların iş tatminlerini arttırdığını tespit etmiştir (Celep, 2004: 118).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişim, başarıma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktadırlar. Neticede ise dönüşümcü liderler söz konusu gereksinimleri izleyicilerine sunarlar (Medley ve Larochelle 1995: 42).

Nguni ve diğerleri, tüm dönüşümcü lider boyutlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde güçlü etkisi olduğunu tespit etmiştir. Hem dönüşümcü liderlik, hem de etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak bu etkinin dönüşümcü liderlikte daha fazla olduğu bulunmuştur. Karizmatik liderlik ve zihinsel teşvik açısından dönüşümcü liderlik davranışları fazlalaştıkça, çalışanların iş tatminleri yükselmektedir. Neticede dönüşümcü liderlik, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Nguni vd. 2006: 145).

İş tatmininin, dönüşümcü liderliğin etkileri üzerinde hangi ölçüde aracı olduğu araştırıldığında, iş tatmininin özellikle dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik, bireye yönelik ilgi ve zihinsel teşvik boyutları üzerinde aracı olduğu tespit edilmiştir (Nguni vd. 2006: 150).

Maeroff (1988), iş tatmininin katılımcı karar verme ve dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkide olduğunu saptamıştır. Leithwood ve diğerleri ise (1990), dönüşümcü liderliğin özellikle bireye yönelik ilgi boyutunun iş tatmini ile pozitif ilişkide olduğunu belirtmektedir.

Okul ortamlarında yapılmış olan araştırmalar da lider davranışlarının öğretmenlerin iş tatminlerini etkilediklerini göstermektedir. Öğretmenler, iş tatmin seviyelerinin, yöneticilerinin kendileri ile bilgiyi paylaştığı, otoriteyi delege ettiği, açık ve net bir iletişimde bulunduğu zamanlarda arttığını ifade etmişlerdir (Leithwood vd. 1990: 163).

Morris ve Sherman (1981), öğretmen iş tatmini ve motivasyonunda, lider davranışlarının birincil faktör olduğunu belirtmektedir. Bogler ise İsrail’de yapmış

olduğu araştırmada dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisini kanıtlamıştır (Bogler, 2001: 662).

Araştırmada çalışanların iş tatminlerini arttıran unsurlar olarak ücret, ücret dışı ödemeler, özerklik, işle ilgili bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, verilen görevlerin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi, örgütsel politikalar, iş ortamında sosyal ve profesyonel açıdan resmi ve gayri resmi etkileşimde bulunabilme, profesyonel statü belirtilmiştir. Görevli personelin, liderlerini dönüşümcü lider mi, yoksa etkileşimli lider olarak mı algıladıkları araştırılmıştır (Medley ve Larochelle 1995: 36).

Neticede dönüşümcü lider davranışları ile çalışan bireylerin iş tatminlerini arttıran profesyonel statü, iş ortamında sosyal ve profesyonel açıdan resmi ve gayri resmi etkileşimde bulunabilme, örgütsel politikalar ve özerklik unsurları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Medley ve Larochelle 1995: 36).

Diğer bir deyişle, iş tatmini dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif ilişkiye sahiptir. Ancak etkileşimli liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Lider ve izleyici arasındaki ilişki resmi, kurumsal uygulamalar ve cezalar dâhilinde değil, kişisel anlayışa yönelik bir ilişkidir. Lider ve izleyicileri arasında etkili bir iletişim söz konusudur. İzleyicilerine ilham veren liderler çalışanların işlerini daha cazip, keyifli ve uğraştırıcı hale getirerek onları motive etmektedirler. Liderliğin zihinsel teşvik boyutu kapsamında liderler, izleyicilerine yeni fikirler aşilayarak, onları eski düşünme biçimlerinden uzaklaştırmakta ve onları sürekli olarak cesaretlendirmektedirler (Nguni vd. 2006: 157).

Tüm bu dönüşümcü liderlik davranışları ile liderlerin izleyicileri, işlerinde gösterilen destek ve yeni bakış açılarının da etkisiyle motive olmakta, kendilerini işlerine daha bağlı hissetmekte ve tüm bunların da etkisiyle iş tatminleri de artmaktadır. Hem deneysel, hem de meta-analitik bulgular, dönüşümcü liderler ile çalışan kişilerin işlerine daha çok bağlandıklarını, işlerini bırakma eğilimlerinin daha az olduğunu, daha fazla güçlendirildiklerini ve işlerinden daha çok tatmin olduklarını göstermektedir (Aşan ve Özyer, 2008: 130).

Liderlik stilini benimseyen yöneticiler çalışanlarına kişisel ilgi göstererek, onların istek ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, çalışanlarını motive etmektedirler. Dönüşümcü bir lider ilham verici niteliği ile çalışanları ile bire bir

ilgilenecek, her çalışanın gereksinimini anlamakta ve yerine getirmek için çaba harcamaktadır (Aşan ve Özyer, 2008: 132).

Liderinin özel ilgisiyle karşılaşan izleyici, uzun vadeli hedefler için daha çok çalışmakta, beklentilerin üzerinde iş yapmakta ve neticede daha çok iş tatminine sahip olmaktadır. Avolio, dönüşümcü liderliğin özellikle bireye yönelik ilgi boyutunun, izleyicilerin motive olmasında önemli bir yer teşkil ettiğini belirtmektedirler.

2.3 Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları iş sevmelerine ve başarılarına neden olur, bu da örgütün performansını etkiler. Bu sebeple rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen örgütler, çalışanların motivasyonlarına, örgüte bağlılıklarına, performanslarına, iş tatmin düzeylerine bağlı olarak çalışın görüşlerine önem vermek durumundadırlar. Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki şu şekilde yorumlanmıştır: “Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat iş tatmini çalışanın işini yaptığı çevre ile ilgili iken, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte sadakati konusuna odaklanır. Örgütsel bağlılık yavaş yavaş gelişen ancak süreklilik gösteren bir olgudur.” Çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş tatmini seviyesi birtakım örgütsel ve yönetsel unsurun yanısıra, örgüt kültürü ve çevresel faktörlerin olumlu algılanmasına bağlıdır. Kaldığı algılar her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Algılamayı bireylerin tutum, davranış, inançları, kültürü ve tecrübeleri etkilemektedir. Buna göre örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları örgütsel kültürün yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. “ örgütsel bağlılıkta örgüte olan sadakat, iş tatmininde ise çalışanın işe karşı tutumları ön plana çıkmaktadır.” (Yılmaz, 2003: 119).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirini ile ilişkili fakat buna karşılık ayırt edilebilir tutumlardır. “ İş tatmini mevcut iş çevresine yönelik tepkilerden oluşurken, örgütsel bağlılık bu tepkilerle ilişkili daha kalıcı ve genel değerlendirmelerdir.” (Konuk, 2006: 71).

Aşan ve Özyer’in özel sektörde iş gören toplam 184 katılımcının örgütlerine karşı olan duygusal bağlılıkları ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma çalışması sonucunda, personelin çalıştıkları yere karşı sahip oldukları duygusal bağlılık ile iş tatminleri arasında olumlu yönde, kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aşan ve Özyer, 2008: 132).

Samadow'un (2006), iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili yaptığı bir alan araştırması sonucunda, iş doyumunun daha çok iş çevresiyle ilgili iken, örgütsel bağlılığın ise yönetime olan güvenle, yönetimin uyguladığı politikalarla ve yönetimle olan ilişkilerle ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya göre, eğer örgüt ile çalışan birey arasında karşılıklı güven oluşmuşsa bu hem bireyin doyumuna, hem de bağlılığına olumlu etki yapmaktadır. İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşimden söz edilebilir. İş doyumu örgütsel bağlılığa olumlu etki yaparken, iş doyumsuzluğu örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Samadow, 2006: 51).

Şahin'in iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu bir araştırma çalışmasına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Araştırma çalışmasının sonucuna göre, iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılık da ona göre artış gösterecektir (Şahin, 2007: 64).

Keleş, iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelediği bir araştırma çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Keleş, 2006: 69).

Mamedov'un iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmaya göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların örgütlerini sahiplenme duygusunun daha çok gelişeceği ve bunun da örgüte bağlılık duygusu yaratacağı düşünülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların genel iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da buna bağlı olarak artmaktadır ya da genel iş tatminleri azaldıkça örgütsel bağlılıkları da azalmaktadır. İş tatmini ile duygusal bağlılık ve iş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamsız bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında çok zayıf ve pozitif dereceli ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir (Mamedov, 2013: 61).

Kaya, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu firma çalışanları arasında yapmış olduğu bir araştırma çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bireylerin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş tatmini alt boyutları olan içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin de artmakta olduğu sonucuna varılmıştır (Kaya, 2013: 53).

Dalgın, Marmaris yöresinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış olduğu bir uygulamanın sonucunda otel çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir korelasyon bulunduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini iş görenlerin çalıştıkları işletmeleri benimsemelerini ve duygusal bağlar kurmalarını sağlamaktadır (Dalgın, 2008: 41).

Gençsoy, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma çalışmasında yöneticilerin iş tatminleri ve performansları arasındaki ilişkinin analizinde küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Gençsoy, 2004: 45).

Mamedov, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma çalışmasında işlerinden memnun olan çalışanların işletmelerine de bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma çalışmasına göre, çalışanını memnun eden örgütler, çalışanları tarafından rağbet gören örgütlerdir. Araştırma sonuçlarına göre de, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur (Mamedov, 2013: 62).

Saklan, Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi çalışanlarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu araştırma çalışmasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları arasında bir pozitif yönde bir bağ bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Saklan, öncelikle örgütsel bağlılık kavramı ile iş tatmini kavramı sonuçlarının birbirleri ile uyum içinde olduklarını, diğer yandan iş tatminsizliği kavramı ile örgütsel bağlılık kavramının sonuçlarının da ne kadar taban tabana zıt olduğunu görmüştür. Bu sayede arasında pozitif bir bağ bulunduğu yargısına ulaşmıştır. Olaya bir başka açıdan bakıldığında ise, örgütsel bağlılık kavramı ile iş tatmini kavramını etkileyen faktörlerin neredeyse aynı olması bu sonucun doğru olduğunu göstermektedir (Saklan, 2010: 44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİN ROLÜ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, eğitim sektöründe liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisini ve bu etkide iş tatminin rolünü incelemektir.

3.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin rolü açıklamaktır. Çalışmada; çalışanların “Liderlik Tarzları” sonucunda örgüte bağlılık düzeylerindeki değişimin yönü incelenerek, bu durumun iş tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu çalışmada İzmir ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgütsel bağlılığa bağlı olarak iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilecektir.

3.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Türk eğitim sisteminin temelini oluşturan okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik tarzlarının, okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca literatürde okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin araştırıldığı yurt içinde ve yurt dışında herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırma bu eksikliğin giderilmesi açısından önemlidir.

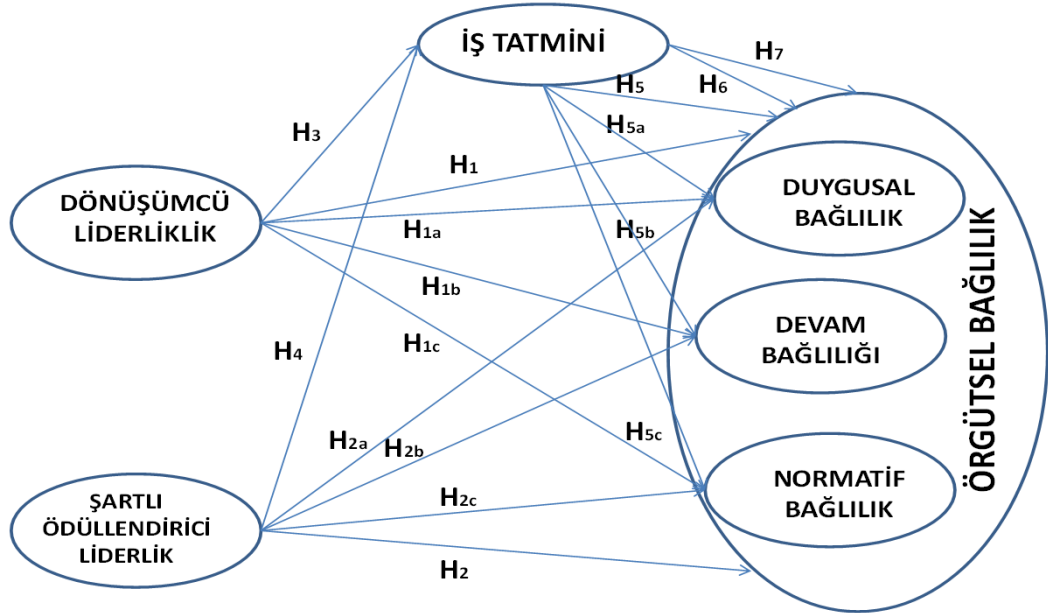
3.4 Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

1. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalıştıkları pozisyona, okul türüne, konumunuza, gelire ve sektöre (kamu-özel) göre bir farklılık göstermekte midir?
2. Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitim düzeylerine, çalıştıkları pozisyona okul türüne, konumunuza, gelire ve sektöre (kamu-özel) göre bir farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların algıladıkları liderlik tarzları, örgütse bağlılık düzeyleri ve iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?

3.5 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

Not: Aracılık testlerinden 6a, 6b ve 6c ile 7a, 7b ve 7c modelde karışıklık oluşturacağından şekilde gösterilmemiş olup sadece aşağıda hipotezlerde gösterimiştir.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1a: Dönüşümcü liderlik tarzı duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1b: Dönüşümcü liderlik tarzı devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1c: Dönüşümcü liderlik tarzı normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H2: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H2a: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H2b: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H2c: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H3: Dönüşümcü liderlik tarzı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H4: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H5: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H5a: İş tatmini duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H5b: İş tatmini devam bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H5c: İş tatmini normatif bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H6: Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H6a: Dönüşümcü liderlik tarzı duygusal bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H6b: Dönüşümcü liderlik tarzı devam bağlılığı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H6c: Dönüşümcü liderlik tarzı normatif bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H7: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H7a: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı duygusal bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H7b: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı devam bağlılığı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H7c: Şartlı ödüllendirici liderlik tarzı normatif bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

3.6 Araştırmanın Yöntemi

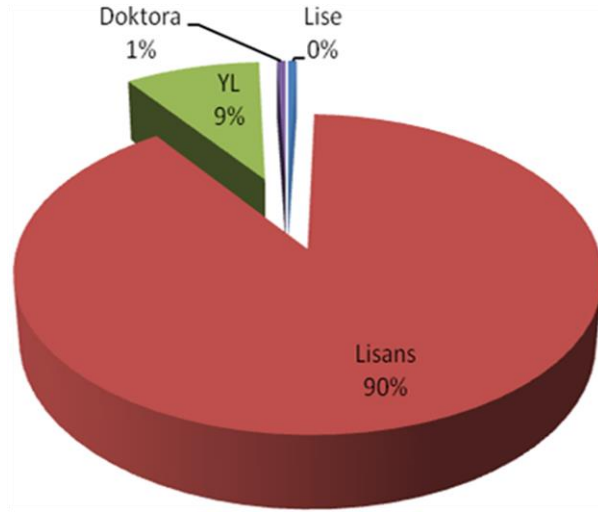
3.6.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir ilinin Çiğli, Bayraklı ve Bornova ilçelerindeki 2013-2014 yılında Eğitim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini eğitim çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 3000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 341 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 152). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 394'ü geri dönmüş ve 375 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 27 veri seti çıkartılmış ve 348 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

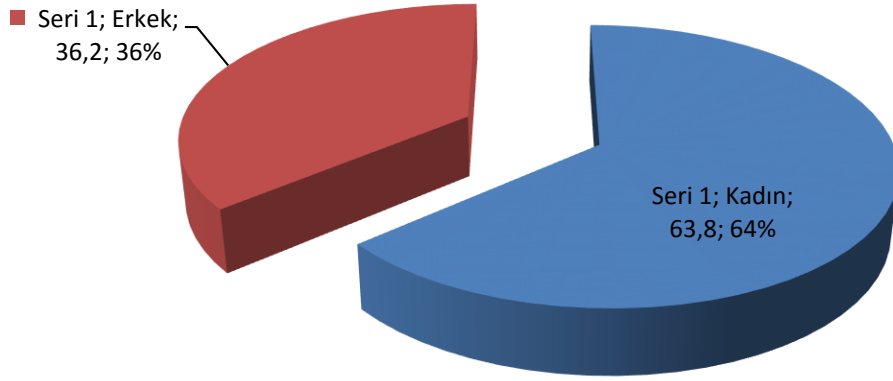
Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda Tablo 3.1 ve Şekil 3.2-3.9 da sunulmuştur.

Tablo 3.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran, 1992).

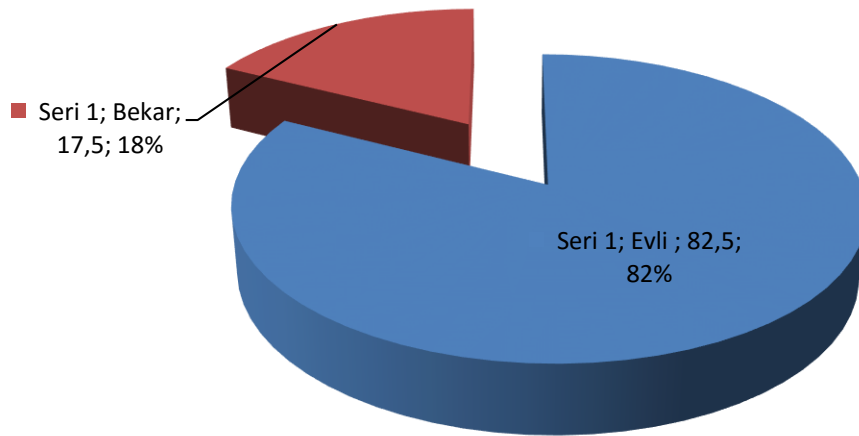
Evren Büyüklüğü	100	200	500	1000	3000	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	217	278	341	357	384



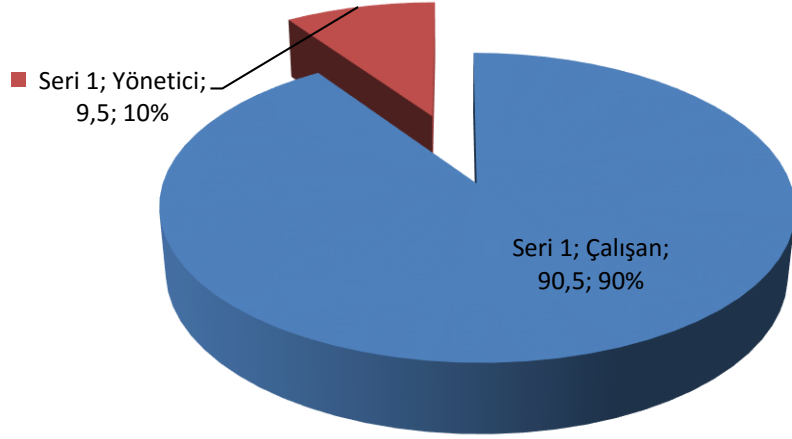
Şekil 3.2: Eğitim durumu.



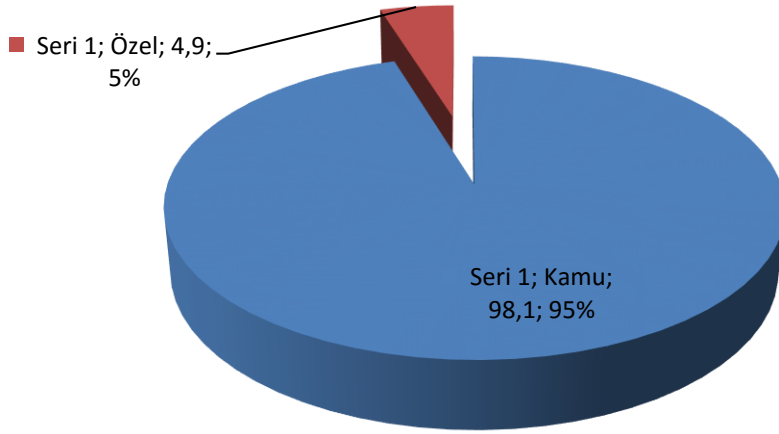
Şekil 3.3: Cinsiyet.



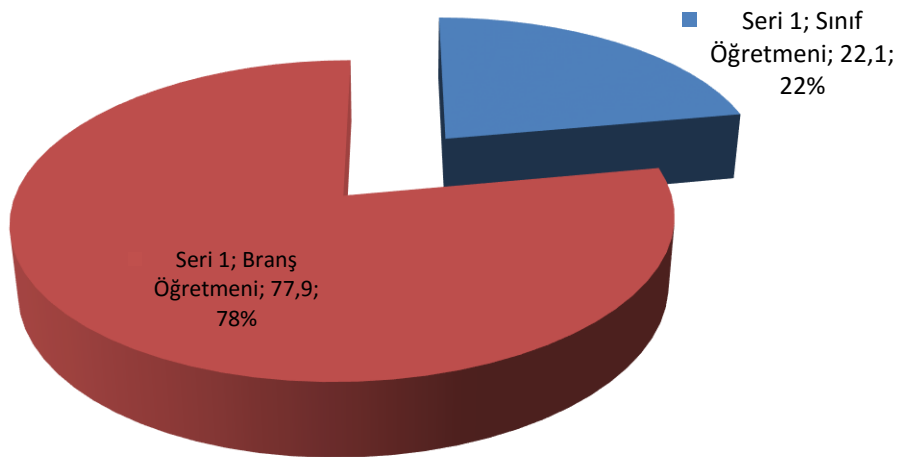
Şekil 3.4: Medeni hal.



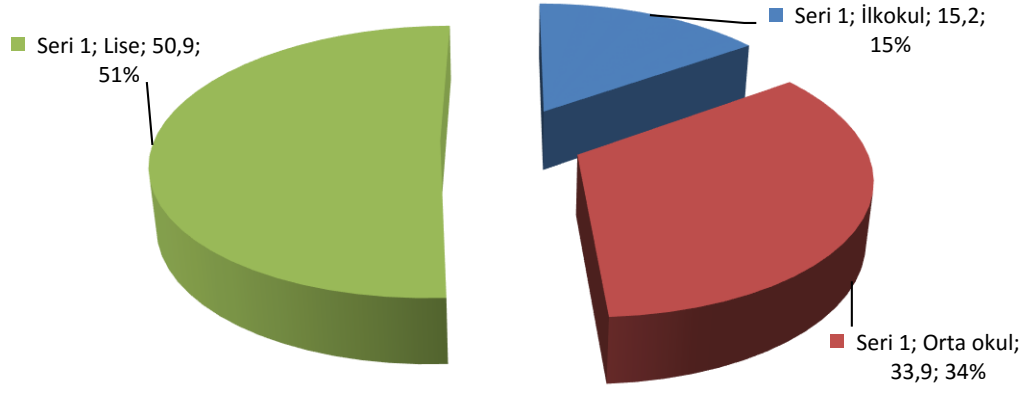
Şekil 3.5: Çalışılan iş pozisyonu.



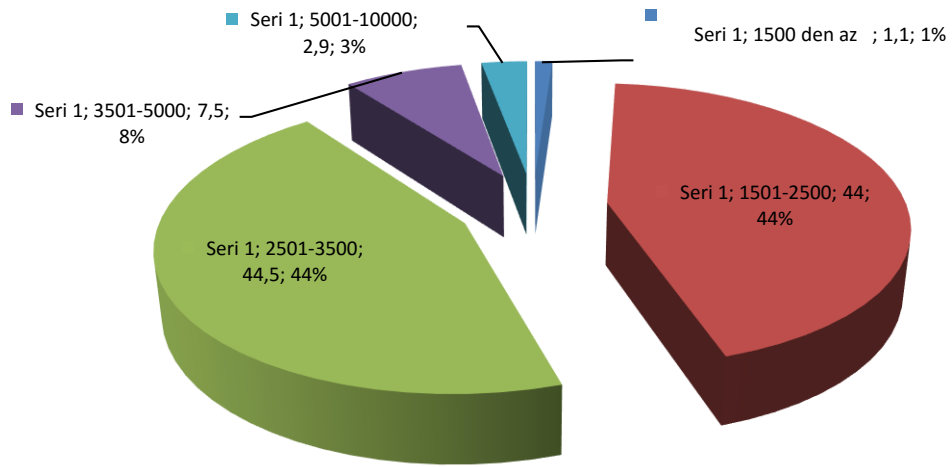
Şekil 3.6: Çalışılan sektör.



Şekil 3.7: Görev türleri.



Şekil 3.8: Okul türü.



Şekil 3.9: Gelir durumu.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 39, ortalama çalışma süresi ise 13 yıldır.

Tablo 3.2: Betimleyici istatistikler.

	Yaş	Çalışma Süresi (yıl)
Ortalama	41,51	17,84
St. Sapma	8,04	7,67
Minimum	22	1
Maksimum	60	37

3.6.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 10 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 26 sorudan oluşan örgütsel bağlılık (3 boyut, 26 madde), iş tatmini (1 boyut, 5 md) ve liderlik tarzları Dönüşümcü (5md) ve şartlı ödüllendirici liderlik (4md)) ölçekler bulunmaktadır.

3.6.2.1 Örgütsel bağlılık ölçeği (ÖB)

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1990), tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türk kültür ifadelerini içeren maddeler de eklenerek Türkçeye uyarlanan ve Meydan (2010), tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 26 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. İlk boyut 8, ikinci boyut 7 ve üçüncü boyut 11 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Meydan (2010), tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 6 madde (D1, D4, V6, V7, N1, N7) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise .40 dan düşük faktör yüküne sahip plan 4 madde ölçekten çıkarılmıştır (D1, D4, D6, N7) Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .70 ve üstüdür ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar Tablo 3.3 ve 3.4'de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5'de sunulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli uyum kriterleri de Tablo 3.6'da sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı örgütsel bağlılık (ÖB), duygusal bağlılık (D), devam bağlılığı (V) ve normatif bağlılık (N) için sırasıyla 0.90, 0.72, 0.75, 0.83 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3: Döndürülmüş faktör matrisi.

	Bileşenler		
	1	2	3
N5	0,712		
N9	0,702		
N11	0,682		
N10	0,668		
N6	0,602		
N8	0,584		
N4	0,466		
N3	0,432		
N2	0,448		
V3		0,704	
V2		0,703	
V1		0,614	
V5		0,534	
V4		0,499	
D2			0,429
D7			0,654
D3			0,649
D6			0,551
D5			0,486
D8			0,450

D: Duygusal B., V: Devam B., N: Normatif B.

Tablo 3.4: Toplam açıklanan varyans tablosu.

Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti ve kıkare yüklemeleri		
	Toplam	% Varyans	B. Toplam %	Toplam	% Varyans	B. Toplam %
1	7,73	33,62	33,62	4,83	21,01	21,01
2	1,73	7,53	41,14	3,69	16,03	37,04
3	1,47	6,38	47,52	2,41	10,48	47,52
4	1,20	5,24	52,76			
5	1,01	4,39	57,15			
6	0,94	4,09	61,24			
7	0,86	3,73	64,96			
8	0,80	3,50	68,46			
9	0,70	3,03	71,49			
10	0,68	2,95	74,44			
11	0,65	2,83	77,27			
12	0,61	2,67	79,93			
13	0,59	2,54	82,48			
14	0,55	2,40	84,87			
15	0,50	2,19	87,06			
16	0,48	2,08	89,14			
17	0,45	1,96	91,10			
18	0,39	1,70	92,81			
19	0,38	1,64	94,45			
20	0,36	1,58	96,04			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin birinci düzey model faktör analizini gösterir Şekil 3.10 da sunulmuştur. Tablo ve şekilde de görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyi değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

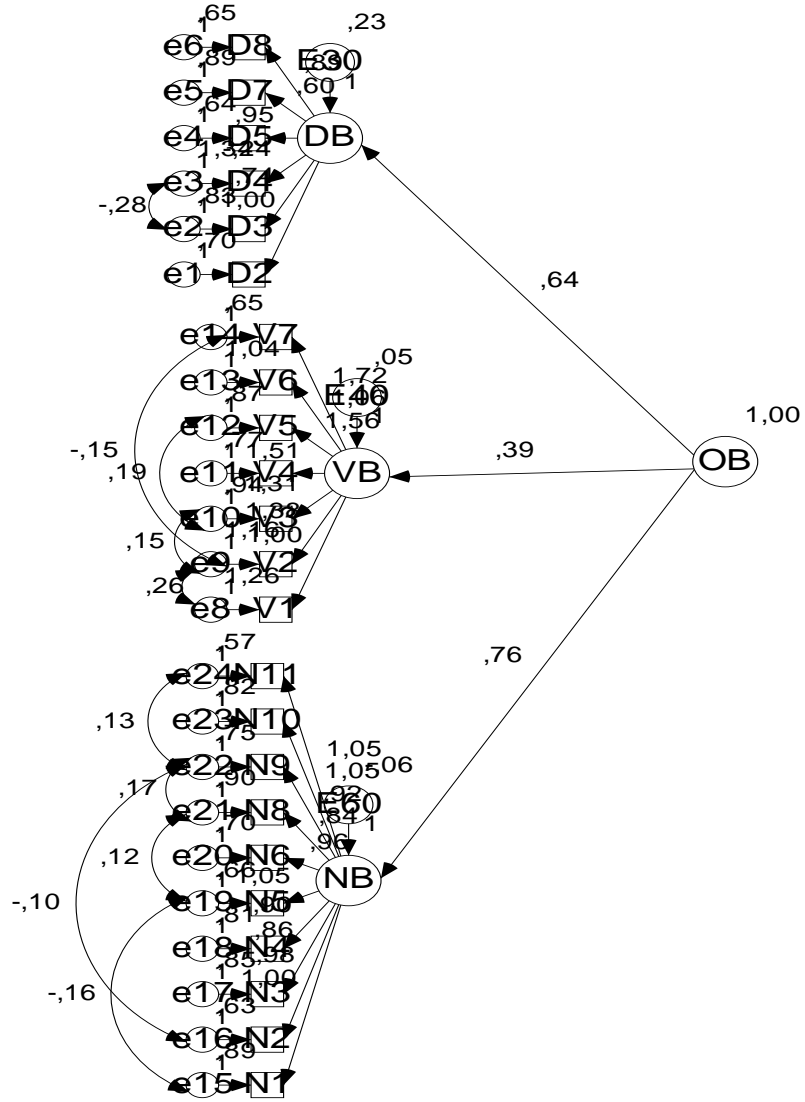
Tablo 3.5: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	Df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. Örgütsel Bağlılık (2.düzyey)	624,8	217	2,88	0,87	0,82	0,91	0,93	0,92	0,07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tablo 3.6: Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010).

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF (χ^2/sd)	≤3	4-5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90



Şekil 3.10: Örgütsel Bağlılık ölçeği DFA sonuçları.

3.6.2.2 İş tatmini ölçeği

Çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Chen ve arkadaşları (2009)'nın Arnett ve Judge ve arkadaşları (2009)'nu referans göstererek hazırladıkları 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5'li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Chen ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90'ın üstünde bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. 1 madde (T3) düşük faktör yükü nedeniyle analizden

çıkarılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0.73 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 3.7 ve 3.8 de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9’da sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.71 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.7: Faktör matrisi.

	Bileşenler
T1	0,81
T2	0,79
T5	0,71
T4	0,52
T3	

Tablo 3.8: Toplam açıklanan varyans tablosu.

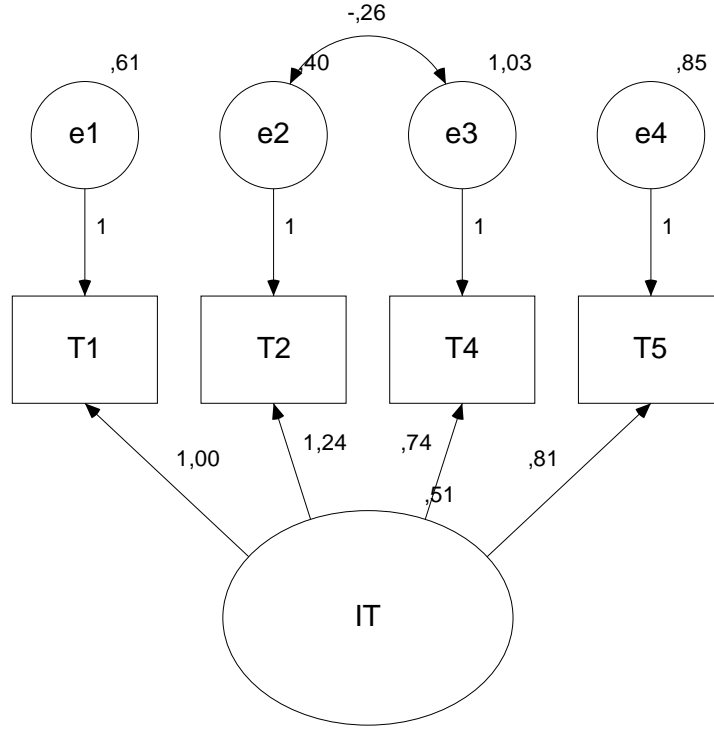
Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Toplam	% Varyans	B.Toplam %
1	2,06	41,20	41,20	2,06	41,20	41,20
2	1,03	20,60	61,79			
3	0,85	16,96	78,76			
4	0,65	13,03	91,78			
5	0,41	8,22	100,00			

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeğin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil Şekil 3.9’da sunulmaktadır.

Tablo 3.9: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
2. İş Tatmini (İT)	0,66	1	0,6	0,97	0,95	0,94	0,95	0,95	0,03

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 3.11: İş tatmini ölçeği DFA sonuçları.

3.6.2.3 Liderlik tarzları ölçeği

İşletmelerde dönüşümcü liderlik (DL) ve şartlı ödüllendirici liderlik (SL) tarzlarını belirlemek üzere Podsakoff arkadaşları (1990; 1996) tarafından geliştirilen sırasıyla 5 ve 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Bu çalışmada Bettencourt (2004) çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bettencourt (2004) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.93 ve 0.95 olarak bulunmuştur

Dönüşümcü liderlik ve şartlı ödüllendirici liderlik tarzları ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeklerin tek faktörlü yapılarına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeklerin KMO analiz sonuçları sırasıyla 0.86 ve 0.82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. KFA sonuçları ve açıklanan varyans Tablo 3.10-3.13 de sunulmuştur. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri

Tablo 3.14’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.88 ve 0.90 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.10: SL faktör matrisi.

	Bileşenler
S2	0,89
S3	0,88
S1	0,86
S4	0,86

Tablo 3.11: Toplam açıklanan varyans tablosu (SL).

Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Toplam	% Varyans	B.Toplam %
1	3,04	76,06	76,06	3,04	76,06	76,06
2	0,40	10,07	86,13			
3	0,31	7,73	93,86			
4	0,25	6,14	100,00			

Tablo 3.12: DL faktör matrisi.

	Bileşenler
L3	0,87
L4	0,85
L1	0,82
L5	0,81
L2	0,80

Tablo 3.13: Toplam açıklanan varyans tablosu (DL).

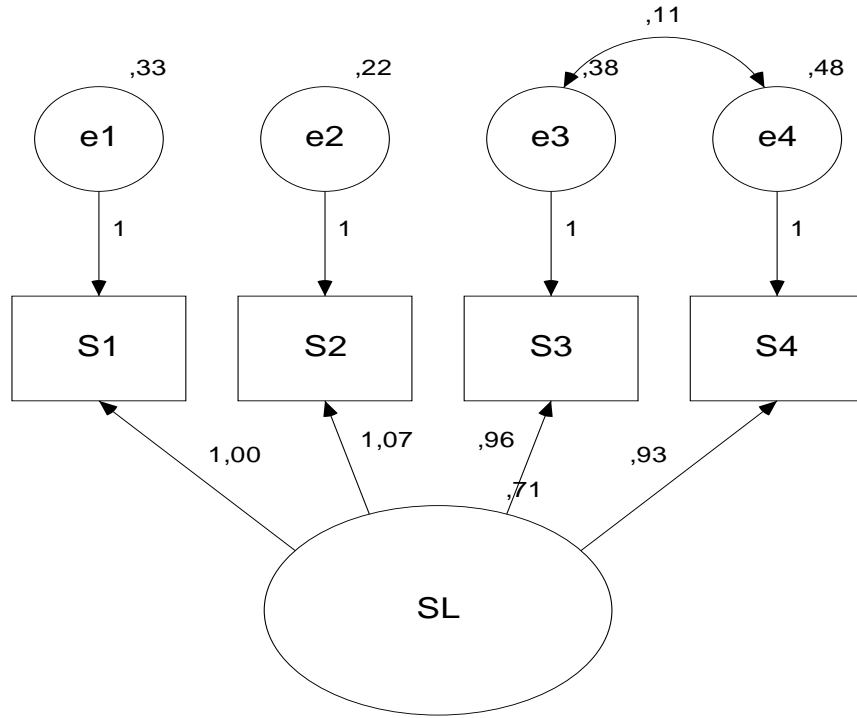
Bileşenler	İlk özdeğerler			Rotasyon özeti		
	Toplam	% Varyans	B.Toplam %	Toplam	% Varyans	B.Toplam %
1	3,44	68,80	68,80	3,44	68,80	68,80
2	0,55	11,05	79,85			
3	0,38	7,66	87,51			
4	0,37	7,39	94,89			
5	0,26	5,11	100,00			

Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri aşağıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Ölçeklerin I. Düzey model uyum analizine ilişkin şekil Şekil 3.10, 3.11 de sunulmaktadır.

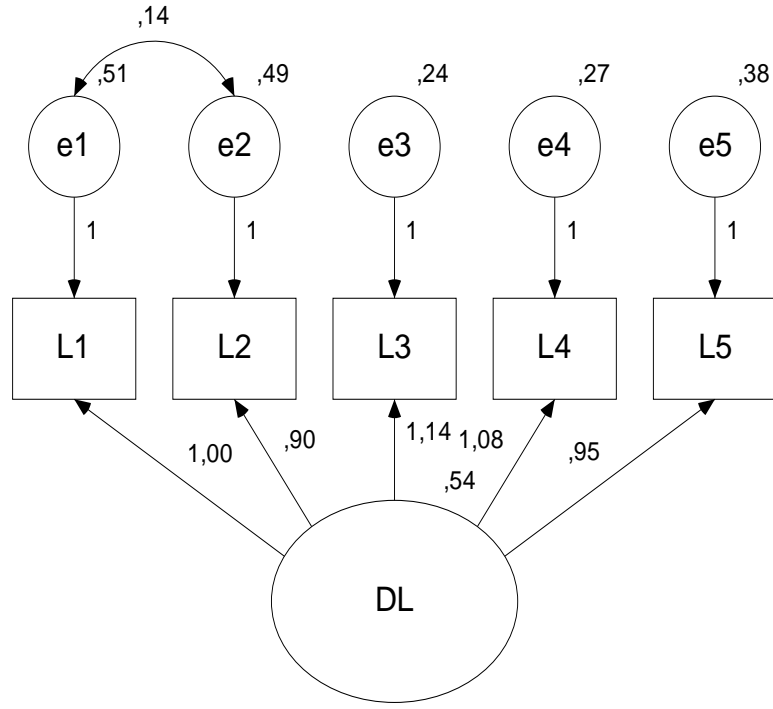
Tablo 3.14: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.

Değişkenler	X ²	df	CMIN/DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1. DL	8,60	4	2,15	0,99	0,96	0,99	0,98	0,98	0,06
2. SL	2,02	1	2,02	0,99	0,97	0,99	0,99	0,99	0,05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.



Şekil 3.12: SL ölçeği DFA sonuçları.



Şekil 3.13: DL ölçeği DFA sonuçları.

3.6.2.4 Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve liderlik tarzları değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olantoplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların ÖB, İT, DL ve SL ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

3.7 Araştırmanın Bulguları

3.7.1 Değişkenlerle İlgili Betimleyici Bulgular

Araştırmada 348 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama)

değerler Tablo 3.15’de verilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan algılanan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan toplam 26 madde üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımsız değişken olan DL, SL ve İT ise sırasıyla 5,4 ve 5 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Tablo 3.15 de de görüldüğü üzere ortalamalar değişkenler için de 3,14-3,52 arasındadır.

Tablo 3.15: Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler.

Değişken	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
DUY_BAG	348	1	5	3,31	0,72
DEV_BAG	348	1	5	3,14	0,73
NORM_BAG	348	1	5	3,23	0,74
ORG_BAG	348	1	5	3,23	0,65
İT	348	1	5	3,52	0,77
SL	348	1	5	3,44	0,89
DL	348	1	5	3,34	0,80

3.7.2 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 3.16). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; liderlik tarzları olarak ele alınan DL ve SL’nin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16: Korelasyon değerleri.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. DUY_BAG	(,72)						
2. DEV_BAG	,44**	(,75)					
3. NORM_BAG	,63**	,71**	(,83)				
4. ORG_BAG	,73**	,85**	,94**	(,90)			
5. İT	,56**	,40**	,53**	,57**	(,71)		
6. SL	,33**	,29**	,41**	,42**	,38**	(,88)	
7. DL	,38**	,33**	,44**	,46**	,46**	,68**	(,90)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.
** $p < .01$, * $p < .05$

3.7.3 Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ve aracılığı araştırılan ara değişkenin (iş tatmini) cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonu ve kurumu ve konumu gibi 5 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, okul türüne ve gelire göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.17) gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.17: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel bağlılık	Kadın	223	3,21	0,67	0,007
	Erkek	125	3,28	0,63	
	Evli	287	3,25	0,67	1,63
	Bekar	61	3,15	0,59	
	Çalışan	315	3,23	0,66	1,67
	Yönetici	33	3,23	0,55	
	Sınıf Öğ.	77	3,31	0,68	0,59
	Branş Öğ.	271	3,21	0,65	
	Kamu	331	3,24	0,65	0,005
	Özel	17	3,15	0,66	

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna, kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.18); sadece kamu-özel ve sınıf öğ-branş öğ. gruplarının, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve kamuda çalışanların ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.18: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş tatmini	Kadın	223	3,48	0,77	0,99
	Erkek	125	3,59	0,78	
	Evli	287	3,53	0,78	1,17
	Bekar	61	3,49	0,71	
	Çalışan	315	3,52	0,79	2,01
	Yönetici	33	3,54	0,62	
	Sınıf Öğ.	77	3,82	0,68	1,36***
	Brans Öğ.	271	3,44	0,78	
	Kamu	331	3,53	0,78	4,2*
	Özel	17	3,42	0,47	

Çalışanların bağımlı ve ara değişkenlere olan algılarının eğitim durumuna, okul türüne ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.19’de sunulmuştur.

Tablo 3.19’de de görüldüğü üzere ÖB eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=2,78$, $p \leq 0,05$). Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın lise-doktora derecesine sahip öğretmenlerin İT algıları arasında olduğu görülmekte olup lise mezunlarının İT algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.19: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel bağlılık	Lise	2	4	0,00	2,78*
	Lisans	312	3,24	0,64	
	Y.Lisans	32	3,12	0,77	
	Doktora	2	2,25	0,03	

Örgütsel bağlılığın okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.20’de sunulmuştur.

Tablo 3.20’de de görüldüğü üzere ÖB eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=4,27$, $p \leq 0,05$). Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın orta okul-lise de çalışan öğretmenlerin ÖB algıları arasında olduğu görülmekte olup orta okulda çalışanların ÖB algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.20: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel bağlılık	İlkokul	53	3,21	0,79	4,27*
	Ortaokul	118	3,37	0,61	
	Lise	177	3,14	0,63	

Örgütsel bağlılığın gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.21 de sunulmuştur.

Tablo 3.21 de de görüldüğü üzere ÖB gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir (F=1,40, p>0,05).

Tablo 3.21: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
Örgütsel bağlılık	1500 den az	4	2,75	0,34	1,40
	1501-2500	153	3,21	0,72	
	2501-3500	155	3,25	0,58	
	3501-5000	26	3,39	0,60	
	5001-10000	10	2,96	0,85	

İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.22 de sunulmuştur.

Tablo 3.22 de de görüldüğü üzere İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir (F=1,84, p>0,05).

Tablo 3.22: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	Lise	2	4,5	0,00	1,84
	Lisans	312	3,53	0,78	
	Y.Lisans	32	3,28	0,72	
	Doktora	2	2,75	0,35	

İş tatmininin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.23 de sunulmuştur.

Tablo 3.23 de de görüldüğü üzere İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir (F=8,95, p≤0,001). Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın

ilkokul-lise ve ortaokul-lise gruplarında İT algıları arasında olduğu görülmekte olup hem ilkokul hem de ortaokulda çalışanların İT algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.23: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	İlkokul	53	3,84	0,78	8,95****
	Ortaokul	118	3,60	0,70	
	Lise	177	3,37	0,78	

İş tatminin gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 3.24 te sunulmuştur.

Tablo 3.24 te de görüldüğü üzere İT gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir (F=0,51, p>0,05).

Tablo 3.24: ANOVA testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F
İş Tatmini	1500 den az	4	3,75	1,02	0,51
	1501-2500	153	3,53	0,82	
	2501-3500	155	3,51	0,75	
	3501-5000	26	3,61	0,62	
	5001-10000	10	3,25	0,60	

3.7.4 Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Liderlik tarzlarının (DL ve SL), örgütsel bağlılık ve boyutları üzerine etkisini ve bu etkide iş tatminin (İT) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖB) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların İT düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, DL, SL, İT ve ÖB boyutları arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3.25-3.32’de verilmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde DL-ÖB ilişkisinde İT'nin rolüne ilişkin analizler yapılmıştır. Aracılık ilişkileri araştırılırken diğer hipotezlerin de testleri gerçekleştirilmiştir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (tümleşik) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.25). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin ÖB'yi ($\beta=.46$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DL'nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.46$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin ÖB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT ÖB'yi ($\beta=.57$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin ÖB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.24$, $p<.001$), İT' nin da ÖB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.46$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=8.5$, $p<.001$). Bu bulgu DL'nin ÖB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.25: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	ÖB
DL	Test 1		
	DL		.46***
	R^2		.21
	F		93,4***
	Test 2		İT→ÖB
	DL	.46***	.57***
	R^2	.21	.33
	F	94,5***	171,5***
	Test 3		
	DL		.24***
	İT		.46***
	R^2		.38
	F		105,53***
	<i>Sobel Test (z)</i>	8.5***	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

DL ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık (DB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.26). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin DB'yi ($\beta=.38$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DL nin aracılığı araştırılan İT'ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.46$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin D'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT DB'yi ($\beta=.56$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.16$, $p<.001$), İT'nin da DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.49$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=6,7$, $p<.001$). Bu bulgu DL'nin DB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1a, H5a ve aracılık hipotezi olan H6a'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.26: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	DB
DL	Test 1		
	DL		.38***
	R^2		.14
	F		59,9***
	Test 2		İT→DB
	DL	.46***	.56***
	R^2	.21	.31
	F	94,5***	161,8***
	Test 3		
	DL		.16***
	İT		.49***
	R^2		.33
	F		87,6***
	<i>Sobel Test (z)</i>		6.7***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

DL ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı (VB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.27). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin VB'yi ($\beta=.33$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DL nin aracılığı araştırılan İT'ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.46$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin VB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT VB'yi ($\beta=.40$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve VB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin VB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.18$, $p<.001$), İT' nin de VB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.31$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=4,8$, $p<.001$). Bu bulgu DL'nin VB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1b, H5b ve aracılık hipotezi olan H6b'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.27: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	VB
DL	Test 1		
	DL		.33***
	R^2		.10
	F		43,2***
	Test 2		İT→VB
	DL	.46***	.40***
	R^2	.21	.16
	F	94,5***	67,3***
	Test 3		
	DL		.18***
	İT		.31***
	R^2		.18
	F		40,4***
	<i>Sobel Test (z)</i>		4,8***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

DL ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık (NB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.28). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin NB'yi ($\beta=.44$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DL nin aracılığı araştırılan İT'ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.46$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin NB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT NB'yi ($\beta=.53$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve NB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin NB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.25$, $p<.001$), İT'nin de NB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.41$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=5,5$, $p<.001$). Bu bulgu DL'nin NB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1c, H5c ve aracılık hipotezi olan H6c'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.28: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	NB
DL	Test 1		
	DL		.44***
	R^2		.19
	F		85,5***
	Test 2		İT→NB
	DL	.46***	.53***
	R^2	.21	.28
	F	94,5***	138.1***
	Test 3		
	DL		.25***
	İT		.41***
	R^2		.33
	F		86,5***
	<i>Sobel Test (z)</i>		5,5***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Araştırmanın bu bölümünde SL-ÖB ilişkisinde İT'nin rolüne ilişkin analizler yapılmıştır. Aracılık ilişkileri araştırılırken diğer hipotezlerin de testleri gerçekleştirilmiştir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (tümleşik) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.29). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin ÖB'yi ($\beta=.41$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda SL'nin aracılığı araştırılan İT'ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda SL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.38$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin ÖB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT ÖB'yi ($\beta=.57$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise SL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin ÖB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.23$, $p<.001$), İT'nin da ÖB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.49$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=7,6$, $p<.001$). Bu bulgu SL'nin ÖB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.29: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	ÖB
SL	Test 1		
	SL		.41***
	R^2		.17
	F		72,9***
	Test 2		İT→ÖB
	SL	.38***	.57***
	R^2	.14	.33
	F	58,6***	171,5***
	Test 3		
	SL		.23***
	İT		.49***
	R^2		.37
	F		104,5***
	<i>Sobel Test (z)</i>		7,6***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

SL ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken şartlı ödüllendirici liderlik ile duygusal bağlılık (DB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.30). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin DB'yi ($\beta=.33$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda SLnin aracılığı araştırılan İT'ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda SL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.38$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin DB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT DB'yi ($\beta=.57$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise SL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve DB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin DB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.14$, $p<.01$), İT'nin da DB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.51$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=9,6$, $p<.001$). Bu bulgu SL'nin DB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2a ve aracılık hipotezi olan H7a'nın desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.30: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	DB
SL	Test 1		
	SL		.33***
	R^2		.11
	F		43,4***
	Test 2		İT→DB
	SL	.38***	.57***
	R^2	.14	.33
	F	58,6***	171,5***
	Test 3		
	SL		.14**
	İT		.51***
	R^2		.33
	F		86,6***
	<i>Sobel Test (z)</i>		9,6***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

SL ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı (VB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.31). Bu aşamanın ilk adımında DL'nin VB'yi ($\beta=.29$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda DL nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda DL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.38$, $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin VB' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT VB'yi ($\beta=.40$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve VB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla DL'nin VB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.16$, $p<.01$), İT'nin de VB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.34$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=8,3$, $p<.001$). Bu bulgu DL'nin VB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2b ve aracılık hipotezi olan H7b'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.31: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	VB
SL	Test 1		
	SL		.29***
	R^2		.08
	F		33,09***
	Test 2		İT→VB
	SL	.38***	.40***
	R^2	.14	.16
	F	58,6***	67,3***
	Test 3		
	SL		.16**
	İT		.34***
	R^2		.18
	F		39,5***
	<i>Sobel Test (z)</i>		8,3***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

SL ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık (NB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.32). Bu aşamanın ilk adımında SL'nin NB'yi ($\beta=.41$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda SL nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda SL'nin İT'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.38$ $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT'nin NB'ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. İT NB'yi ($\beta=.53$, $p<.001$) anlamlı olarak etkilemektedir. Bu aşamanın son adımında ise DL ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve NB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda SL'nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla SL'nin NB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta=.24$, $p<.001$), İT' nin de NB üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta=.44$, $p<.001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z=5,1$, $p<.001$). Bu bulgu SL'nin NB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2c ve aracılık hipotezi olan H7c'nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3.32: Aracılık testi sonuçları.

		β	
		İT	NB
SL	Test 1		
	SL		.41***
	R^2		.16
	F		69,9***
	Test 2		İT→NB
	SL	.38***	.53***
	R^2	.14	.28
	F	58,6***	138.1***
	Test 3		
	SL		.24***
	İT		.44***
	R^2		.33
	F		86,6***
	<i>Sobel Test (z)</i>		5,1***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Bu araştırmada; çalışanların “Liderlik Tarzlarının” örgüte bağlılık düzeylerindeki değişim yönünün iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini İzmir ilinin Çiğli, Bayraklı ve Bornova ilçelerindeki eğitim sektörü çalışanlarının oluşturduğu uygulamalı bir anket çalışmasıdır. Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemi ile tesadüfi olarak seçilen toplam 500 kişiye anket uygulanmıştır. Gönderilen anketlerden 394’ü geri dönmüş ve 375 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 27 veri seti çıkarılmış ve 348 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Ankete katılanların eğitim durumu; lise 0,6 – lisans 89,7 – yüksek lisans 9,2 – doktora 0,6 olarak tespit edilmiştir. Cinsiyet dağılımı 63,8 kadın- 36,2 erkek. Medeni hal dağılımı 82,5 evli- 17,5 bekâr olarak tespit edilmiştir. Çalışanların 9,5’nin yönetici, 90,5’nin öğretmen olduğu ve 4,9’unun özel- 98,1’nin devlet sektöründe görev yaptığı görülmüştür. Görev türü olarak 77,9’unun branş- 22,1’nin sınıf olduğu, okul türü olarak 50,9’nun lise- 33,9’nun orta- 15,2’sinin ilkokul olduğu tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler kullanılarak bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin değerler elde edilmiştir.

Araştırmada bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ve aracılığı araştırılan ara değişkenin (iş tatmini) cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonu ve kurumu ve konumu gibi 5 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna, okul türüne ve gelire göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucuna göre fark gösterdiği görülmüştür. Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın lise-doktora derecesine sahip öğretmenlerin İT algıları arasında olduğu görülmekte olup Lise mezunlarının İT algılarının daha yüksek olduğu ve ortaokulda çalışanların İT algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucuna farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna, kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda sadece kamu-özel ve sınıf öğ-branş öğ. gruplarının, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve kamuda çalışanların ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucuna göre İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın ilkökul-lise ve ortaokul-lise gruplarında İT algıları arasında olduğu görülmekte olup hem ilkökul hem de ortaokulda çalışanların İT algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri sonucuna göre İT gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

Liderlik tarzlarının (DL ve SL), örgütsel bağlılık ve boyutları üzerine etkisini ve bu etkide iş tatminin aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde DL-ÖB ilişkisinde İT'nin rolüne ilişkin analizler yapılmıştır. Aracılık ilişkileri araştırılırken diğer hipotezlerin de testleri gerçekleştirilmiştir.

ANOVA analizleri ve t-testi bulgularına göre:

1. Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlemek amacıyla Pearson Koelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 3.16). Analizsonucunda liderlik tarzları olarak ele

alınan DL ve SL'nin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

2. Örgütsel bağlılığın cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna ve kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.17) gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.
3. İş tatmini düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma, iş pozisyonuna, kuruma (sektöre) ve konuma göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 3.18); sadece kamu-özel ve sınıf öğ-branch öğ. gruplarının, iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ve kamuda çalışanların ve sınıf öğretmenlerinin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
4. Çalışanların bağımlı ve ara değişkenlere olan algılarının eğitim durumuna, okul türüne ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise "ANOVA analizi" ile test edilmiştir (Tablo 3.19). Lise ve Lisans mezunlarının örgütsel bağlılığının Y.Lisans ve Doktora yapanlara göre daha fazla olduğu belirtilmiştir.
5. Örgütsel bağlılığın okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre (Tablo 3.20) ÖB eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=4,27$, $p \leq 0,05$). Ayrıca Tukey testi bulguları anlamlı farkın ortaokul-lise de çalışan öğretmenlerin ÖB algıları arasında olduğu görülmekte olup ortaokulda çalışanların ÖB algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
6. Örgütsel bağlılığın gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre (Tablo 3.21) ÖB gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.
7. İş tatmininin eğitim durumuna farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre (Tablo 3.22) İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.
8. İş tatmininin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre (Tablo 3.23) İT eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir ($F=8,95$, $p \leq 0,001$). Ayrıca Tukey

testi bulguları anlamlı farkın ilkökul-lise ve ortaokul-lise gruplarında İT algıları arasında olduğu görülmekte olup hem ilkökul hem de ortaokulda çalışanların İT algılarının lisede çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

9. İş tatminin gelire göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine göre (Tablo 3.24) İT gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir ($F=0,51, p>0,05$).

Hiyerarşik regrasyon analizi bulgularına göre:

1. Bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık (tümleşik) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.25). Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H3, H5 ve aracılık hipotezi olan H6'nın desteklendiği görülmektedir.
2. Dönüşümcü liderlik ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık (DB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.26). Bu bölüm analizleri sonucunda H1a, H5a ve aracılık hipotezi olan H6a'nın desteklendiği görülmektedir.
3. Dönüşümcü liderlik ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı (VB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.27). Bu bölüm analizleri sonucunda H1b, H5b ve aracılık hipotezi olan H6b'nin desteklendiği görülmektedir.
4. Dönüşümcü liderlik ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık (NB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.28). Bu bölüm analizleri sonucunda H1c, H5c ve aracılık hipotezi olan H6c'nin desteklendiği görülmektedir.
5. Araştırmanın bu bölümünde şartlı ödüllendirici liderlik (SL)- örgütsel bağlılık (ÖB) ilişkisinde iş tatmini (İT)'nin rolüne ilişkin analizler yapılmıştır. SL'nin ÖB'ye etkisinde İT'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Tablo 3.29). Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H4 ve aracılık hipotezi olan H7'nin desteklendiği görülmektedir.
6. Şartlı ödüllendirici liderlik (SL) ile ilişkili 2. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık (DB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.30). Bu bölüm analizleri sonucunda H2a, ve aracılık hipotezi olan H7a'nın desteklendiği görülmektedir.

7. Şartlı ödüllendirici liderlik (SL) ile ilişkili 3. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı (VB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.31). Bu bölüm analizleri sonucunda H_{2b} ve aracılık hipotezi olan H_{7b}'nin desteklendiği görülmektedir.
8. Şartlı ödüllendirici liderlik (SL) ile ilişkili 4. aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık (NB) arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Tablo 3.32). Bu bölüm analizleri sonucunda H_{2c} ve aracılık hipotezi olan H_{7c}'nin desteklendiği görülmektedir.

4.2 Öneriler

İnsan kaynakları yönetimine göre, üretim araçları içinde en değerli olan insandır. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği insanınverimliliğine ve etkinliğine bağlıdır. Bu sebeple yöneticilerin kurumdaki en değerli kaynağın insan olduğu bilinciyle hareket etmelidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik yönetiminde gösterilecek başarıya bağlıdır. Örgütsel Bağlılık, örgütün tüm etkinliği, çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Yöneticilerin, çalışanlara örgütün kıymetli birer ferdi oldukları mesajını vermeleri, alınacak kararlara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri istenilen örgütsel bağlılığın oluşması için önemli davranışlardır.

Hızla gelişen teknoloji ile bilginin yoğun biçimde artması, küreselleşmeye hız kazandırmıştır. Toplumların başlıca zenginlik kaynağı, bilgi olmuştur. Zenginlik kaynağı oluşturacak geçerli bilginin üretimi ve kullanımı ise, eğitim sistemlerine ve dolayısıyla okullara yeni sorumluluklar yüklemiştir. Okul yönetiminin başarısına, işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en doğru ve verimli biçimde kullanmak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi, okulun yapısını yaşatacak, hedeflerini gerçekleştirecek ve havasını koruyacak iç unsurların lideri olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri örgütsel hedefler etrafında birleştirmede, motive etmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır. Çünkü öğretmen, hazırladığı ferah, çağa uygunuyarıcı ve zengin bir çevre ile çocukların gelişimlerini

hızlandırabileceği gibi uygun olmayan ortamlar hazırlayarak da onları sınırlandırabilir, gelişimlerinin önüne set çekebilir. Eğer okul yöneticisi güven ve huzur ortamı oluşturursa öğretmen işine dört elle sarılıptüm yetenek ve bu nedenle okul yöneticilerine liderlik tarzları üzerine bilgilendirme yapılmalı kendi liderlik tarzını ne olduğunu bulmasına ve eksikliklerinin giderilmesi noktasında kapasitelerini geliştirmeye ve çağın ihtiyaçları doğrultusunda her sene eğitimlere alınmalı.

Öğretmenlere anketler uygulayarak yöneticilerin liderlik tarzlarının okul çalışanları üzerine etkileri belirlenip kişiye özel çalışmalar yapılabilir. Bunun için her ilde bu çalışma için özel bir ekip oluşturulması gerekir. Böylece daha etkili ve sonuca yönelik çalışma yapılmış olunur.

Öğretmenlere de liderlik tarzları hakkında eğitimler verilerek liderlerini tanımaları sağlanarak yaklaşım tarzları hakkında yol gösterilebilir.

Başarılı okulların ortak noktası müdürlerin vizyona odaklanıp okul bölgesini tanınmasıdır. Müdürler, insan ve finans kaynaklarını verimli olarak paylaşıp, yeteneklerini okulun ihtiyaç ve gelişimi yönünde kullanmalıdırlar. Bunun için de okul yöneticilerine iş tatminin örgütsel bağlılığa, iş verimine, okul başarısına olan etkileri üzerindeki etkileri üzerinde eğitimler verilerek bu yönde kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Üniversitelerle yapılan iş birliği daha etkili sonuçlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, M. (2010), “Dönüştürücü liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E. İstanbul.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi* 3 (2), 17-44.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26 (1), 372.
- Alparslan, U. (2000) *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Barış Yayınları, İzmir.
- Argun,T., (2002). Gerçek Liderlik, Erisim: [www.Tanjuargun.com-].
- Aşan, Ö ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Bir Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J., Bhatia, P., Koh, W. and Zhu, W. (2004). *Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance*, *Journal Of Organizational Behavior*, www.interscience.wiley.com.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B. M. (1999). *Two Decades Of Research And Development In Dönüştürücü Leadership, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Center For Leadership Studies, State University Of New York, Binghamton, USA.*
- Başaran, İ. (1998), *Örgütsel Davranış*, Ankara,
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. 1986. “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation, *Journal of Retailing* 80, 165–180.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Cağaloğlu, İstanbul Şti.30, 6.
- Bresctick, E. T., (1999), *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelisimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi, yayınlanmıs), Ankara.
- Boehm, A.ve Yoels N. (2008). *Effectiveness Of Welfare Organizations: The Contribution Of Leadership Styles, Staff Cohesion And Worker Empowerment*, British Journal Of Social Work Advance Access.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). *Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9), 59-85.
- Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. (5. Basım) Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. İzmir.
- Burns, J.M, (1978). *Leadership*, N.Y, Harper and Row
- Celep, C., (1996), “Okullarda İsbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8, 49-58.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Ceylan, Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Chen, X. (2008). *The Relationship Between Manager's Leadership Style And Employee Job Satisfaction In Selected Beijing Computer Software Companies*, Doctor Of Philosophy, The University Of The Incarnate Word.
- Chen, F.C., Ku,E.C. S., Shyr Y.H., Chen F.H.ve Chou, S.S. (2009) Job Demand, Emotional Awareness, And Job Satisfaction In Internships: TheModerating Effect of Social Support, Social Behavior and Personality, 37 (10), 1429-1440.
- Cici, E. (1997). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Behavioral Intentions; (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 544
- Commeiras, N., Fournier, C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Qestionnaire: Implication for Researchers, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21,3.
- Conger, J. A., Lawler, E. E., Finegold, D, & Benson, G. (2000). "CEO Appraisal: Keys to Effectiveness", *Global Focus*, 12 (2), 35-44.
- Conger, Jay A., Kanungo, R. N., Mathur, P., and Menon, S. T. (1997). Measuring Charisma; Dimensionality And Validity Of The Conger-Kanungo Scale Of Charismatic Leadership, *Revue Canadienne des Sciences de l' Administration*; 14,3; ABI/INFORM Global.
- Cooper, C. L. Arnold J. ve Robertson I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Ashford Colour Press, Great Britain,
- Cuong, M. D., Swierczek, F. W. (2008).*Corporate Culture, Leadership Competencies, Job Satisfaction, Job Commitment And Job Performance: A Comparison Of Companies In Vietnam And Thailand*, *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, Hanoi University Of Technology Vietnam, Asian Institute Of Technolgy Thailand,.
- Çakar, U. ve Arbak Y., (2003) "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, İzmir, 18 (2), 80-9.

- Çekmecelioğlu, H. G., (2005) “Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir araştırma”*C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2),28-29.
- Çelik K., (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, M. (2012).*Ölçüm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Çevik,S., Kozak,M.A. (2010). 11. Ulusal Turizm Kongresi: Kuşadası, “*Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik*”, (Editör: Osman Eralp Çolakoğlu), Detay Yayıncılık, Ankara
- Daft, R.L. ve. Steers R.M, (1986) “Organizations: A Micro/Macro Approach”, The Dryden Press, Orlando, 403- 417.
- Daft, R.L., (2000). *Management, Fifth Edition*, Orlando: The Dryden Press.
- Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Dikmen, B., (2012), Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Aydın üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dindar, A. M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Drucker, P.F. ve Maciariello, J.A., (2005) *Gün Gün Drucker: Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir ve Motivasyon*, (Çev: Murat Çetinbakış), Mess Yayıncılık, İstanbul, 3.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (62),60-75.
- Dubrin, A. J. (2005).*Fundamentals of Organizational Behavior*, (3. Edition), Thomson South- Western, Canada.
- Dvir, T.,Eden, D.,Avolio, B.J. ve Shamir, B. (2002), “ Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment” *Academy of Management Journal* 45 (4),735-744.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Eisenberg, E.M., Monge, P.R. and Miller, K.I. (1987), Involvement in Communication Networks As A Predictor Of Organizational Commitment, *Human Communication Research*, 10 (2),179-201.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale.
- Erceylan, N. (2010). “Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Erçil, Y., (1997), “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, 21.YY. Liderlik Sempozyumu,2 (535),http://www.bilgiyonetimi.Org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, (Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

- Ergenekon, A. (2005), Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferik, I. F. (1997). Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bölümü, İstanbul.
- Gençay, E. (2001). Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gençsoy, H. (2004). Kobi Yöneticilerinin Stres Düzeyi, Performans ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Adana'daki Kobilerde bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Göka, E. (2009) *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, Timaş Yayınları.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi “ *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (1),41-45.
- Güner, A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Güney, S. (2012), *Liderlik*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Güney S., (1997), Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral, “21.YY.da Liderlik Sempozyumu”, DHO Matbaası, İstanbul.
- Halil, C. (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayınları, Ankara.
- Haworth, C. ve Levy, Paul E. (August 2001). The Importance of Instrumentality Beliefs in The Prediction of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- Head, B. (2000). How to improve organisational climate. Office of the Public Service Commissioner: Queensland Government.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve SLOCUM JR J. W. (1999), Management, 8th Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati,.

- Hersey, P. (1984), *The Situational Leader*, Warner Books, New York.
- Horwitz IB, Horwitz SK, Daram P, Brandt ML, Brunicardi FC, Awad SS (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *J. Surg. Res.* 148, 49–59.
- Ivancevich, J. M., Matieson, M. T (1998)., *Organizational Behavior And Management*, (6. Baskı), Both Of University Of Houston, McGraw-Hill Irwin.
- Izgar, H. (2008), “ Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 320.
- İnce, M. ve Gül H. (2000). *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*, Çizgi Yayınları, İstanbul.
- İnce, Ö. (2003). İş Tatmini’ne Etki Eden Başlıca Faktörler Ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yüksek Lisans Tezi.) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Karaca, S. B. (2001). İş Tatminin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Kaya, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. (1. Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, H., Necla Ç. (2006). İş Tatmini’nin Örgüte Bağlılık Üzerindeki etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Kılınçarslan, S. (Temmuz 2013) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

(İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul,

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 2, 118-119.

Koca, A. (2001) “İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul.

Koç, A. (2007). Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Koçel, T. (1998), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yay. (1. Basım)İstanbul, 383-387.

Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Konuk, M. (2006), İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, SÜ, SBE, YYLT, Konya.

Kul, M. ve Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 1021-1038.

Leithwood, K. (1990). The principal’s role in teacher development. In B. Joyce (Ed.). *Changing school culture through staff development* Alexandria, Va: Ascd. 134 – 170.

Lowe, E. J. (1996). Why is there anything at all? *Aristotelian Society Supplementary* 70, 111–120.

Luthans F. (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill Inc., New York.

Mackenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M., & Rich, Gregory A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29, 115–134.

Maeroff GI (1988). *The empowerment of teachers: Overcoming the crisis of confidence*. New York: Teachers College Press.

- Mamedov, B. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Martin, J. (2001, *Organizational Behavior*, Second Edition, Thomson Learning,
- Medley, F., and LaRochelle, D. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26 (9), 35- 47.
- Meydan, C. H. (2010). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meyer J and Allen N (1993). “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application”, Sage Publications.
- Mohyeldin, A. and Suliman T. (2005). “Self and supervisor ratings of performance: Evidence from an individualistic culture.” *Employee Relations*, 25 (4), 297-388
- Morrow, P.C. (1983), Concept Redundancy In Organizational Research, The Case Of Work Commitment, “*Journal Of Occupational Behavior*”, 34, 491-500.
- Nal, K. (2003) Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı. İstanbul.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mackee, D. O., and Macmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85–98.
- Nguni, S., Slegers, P., and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177.
- O’reilly III, Charles A., Jennifer C. and Caldwell D. F. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy Of Management Journal*, 34 (3), 300-303.

- Önen, H. (2007). Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi, (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-226.
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 36-37.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9,45.
- Price, R. A. (1991), "An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels", *Journal of Retailing*, 67 (3), 341.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, Scott. B. (1996). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., & Bommer, William H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.
- Podsakoff, Philip M., Todor, William D., Grover, Richard A., & Huber, Vandra. (1984). Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact Or Fiction? *Organizational Behavior Andhuman Performance*, 34 (1), 21–63.
- Podsakoff, Philip, Mackenzie, M., Moorman, Scott B., & Fetter, Robert H. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.
- Powell, D. M. and John P. M. (2004), Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 65.
- Pusat, A. (1992). İş Tatmini'nin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri Ve Türkiye'deki Uluslar arası Fast Food Restaurantlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Coulter Mary: Management: Prentice Hall, New York.

Rowden,R.W. (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Comittment,The Leadership & Organization Development Journal, 21 (1), 30-35.

Russ F., Mcneilly K. M. ve Comer J. M., (1996) “Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach”, Journal of Personal Selling & Sales Management, 16 (3), 4-5.

Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Samadow, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

Serinkan, C. (2008), *Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Silah, M. (2005), Endüstride Çalışma Psiolojisi, Güncellenmiş Geliştirilmiş 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş..Ankara.

Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Suliman, R. (2005). Can two tongues live in harmony: Analysis of the National Education Longitudinal Study of 1988 (NELS88) longitudinal data on the maintenance of home language. American Educational Research Journal, 37 (4),297-299.

Swales, S. (2002), Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4, 2.

- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatmini’ne Yönelik Algı ve Kanaatleri; (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Antalya.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirme ve İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş., vd. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbabcılık.
- Şişman, M. (2002), *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2001). “Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Ankara: K.H.O.Matbaası.
- Tarım, N. (2008) “ Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E., İstanbul.
- Taş, S. (2009). Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences*. 1 (2),1-9.
- Taşkın F. ve Roşan, D. (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1),39.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E., (2009). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. 1. Uluslararası Davraz Kongresi. Isparta.
- Tüfekçi, A. (2006). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.
- Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J. ve Puranam P., (2001). “Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, *Academy of Management Journal*, 44, 1.

- Walker, A. (2004). Priorities, strategies and challenges: Proactive leadership in multi-ethnic schools. *National College for School Leadership*. 1-24.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), 51-69.
- Yılmaz, K. (2004), Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 8-17.
- Yılmaz, Ö. (2003) Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi, MÜ, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi (İİBF), YYLT, İstanbul.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership In Organizations*, (2. Baskı). Prentice- Hall International, Inc New Jersey 07632., State University Of New York At Albany.
- Zel, U., (2006). *Kisilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EKLER

1. Ek-A: Anket	101
-----------------------------	------------

Ek-A: Anket

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarımızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Eğitim Durumunuz : Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Çalışma Süreniz (yıl) : (Ne kadar süredir bu işte çalışıyorsunuz)
4. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
5. Medeni haliniz : Evli Bekar
6. Çalıştığınız pozisyon : Çalışan Yönetici
7. Kurumunuz : Kamu Özel
8. Konumunuz : Sınıf öğretmeni Branş öğretmeni
9. Okulunuz : İlkokul Ortaokul Lise
10. Gelir durumunuz : 1500 den az 1501-2500 2501-3500 3501-5000 5000-10000 10000'den fazla

Tablo A.1: Anket soruları.

		KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIRIM	KESİNLİKLE KATILIRIM
	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz					
	Maddeler					
1	Yöneticim paylaşılan misyon ve vizyon için düşüncelerini açık bir şekilde ifade eder ve bizde heyecan yaratır	1	2	3	4	5
2	Yöneticim organizasyonun geleceği için rekabetçi bir vizyon sunar	1	2	3	4	5
3	Yöneticim örnek olarak öncülük eder (yol gösterir)	1	2	3	4	5
4	Yöneticim beklenen değişimi tasarlar	1	2	3	4	5
5	Yöneticim organizasyonun iyiliği için beraber çalışma ortamı olanağı sunar	1	2	3	4	5
6	Yöneticim iyi performans gösterdiğimde olumlu geri besleme verir	1	2	3	4	5
7	Yöneticim işlerimi iyi olduğunda beni özellikle takdir eder	1	2	3	4	5
8	Yöneticim üstün performans gösterdiğimde beni kişisel olarak över	1	2	3	4	5
9	Yöneticim işimi ortalamanın üzerinde yaptığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5
10	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
11	İşimden heyecan duyuyorum	1	2	3	4	5
12	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	1	2	3	4	5
13	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
14	İşimde kendimi mutlu hissediyorum	1	2	3	4	5
15	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim yok	1	2	3	4	5
16	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zordur	1	2	3	4	5
17	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	1	2	3	4	5
18	Bu kurumdan ayrılarak burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	1	2	3	4	5
19	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur	1	2	3	4	5
20	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olur	1	2	3	4	5
21	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
22	Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
23	Bu kurumdaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
24	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağına garantisiz, burayı hiç olmazsa biliyorum	1	2	3	4	5
25	Kurumuma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
26	Bu kurumdan ayrılıp, başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	1	2	3	4	5
27	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamam	1	2	3	4	5
28	Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
29	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum	1	2	3	4	5
30	Bu kuruma sadakat göstermemin görevim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
31	Kurumum maddi olarak zor durumda olsa bile onu asla bırakmam	1	2	3	4	5
32	Bu kurumun bir çalışmanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
33	Kurumumda çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	1	2	3	4	5
34	Bu kurumun amaçlarını benimsiyorum	1	2	3	4	5
35	Bu kurum sayesinde ekmeğe parası kazanıyorum karşılığında sadakat göstermeliyim	1	2	3	4	5
36	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
37	Kurumumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem	1	2	3	4	5
38	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim	1	2	3	4	5
39	Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmamın zorlaştığını hissediyorum	1	2	3	4	5
40	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ!

TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Filiz ÖZDEMİR
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Eskişehir / 08.07.1968
Medeni Hali : Evli
Adres : 126/11 Sk. No: 6 D: 44 Evka-3 Bornova / İZMİR
E-Posta Adresi : f.ozdemir68@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0530 320 63 76

EĞİTİM

Lise : Eskişehir Ahmet Kanatlı Lisesi (1985)
Lisans : Biyoloji Öğretmenliği – Dokuz Eylül Üniversitesi (1991)
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme Ana Bilim Dalı – İşletme Bölümü (2015)
Tez : Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İşletiminin Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

MESLEKİ DENEYİM

1992 - 1993 : Taşlıçay İlköğretim Okulu Karlıova / BİNGÖL
1993 – 1996 : Gölcükler Adnan Olcay İlkokulu, Menderes / İZMİR
1996 – 2003 : Naldöken Muharrem Candaş İlköğretim Okulu, Bornova / İZMİR
2003 – 2012 : Malazgirt İlköğretim Okulu, Bornova / İZMİR
2012 - 2015 : Ahmet Adnan Saygun Meslaki ve Teknik Anadolu Lisesi, Çiğli / İZMİR
2015 - : Bornova Anadolu İmam Hatip Lisesi Bornova / İZMİR