

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY
İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mahmut BAYRAKDAR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

EKİM 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY
İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mahmut BAYRAKDAR

1203811142

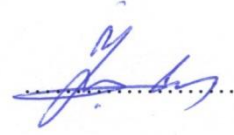
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203811142 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Mahmut BAYRAKDAR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

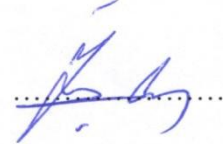
Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



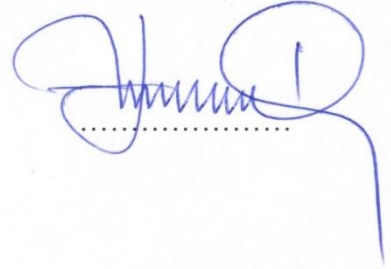
Jüri Üyeleri : **Yrd. Doç. Dr. M. Onur BALKAN**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. A. Emin SERİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 31 Ekim 2014

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

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA” 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.



24/09/2014

Mahmut BAYRAKDAR

ÖNSÖZ

“Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezi çalışmamın gerçekleşmesinde bana her konuda destek olan, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve yol gösteren, tezdanışmanım değerli hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN’e,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösterip, çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan tüm meslekdaşlarım’a,

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve motive eden, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çocuklarımın (Kübra ve Kaan) annesi sevgili eşim Hümeysra BAYRAKDAR’a,

Sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

EKİM 2014

Mahmut BAYRAKDAR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI	4
1.1 Lider ve Liderlik Kavramlarının Gelişimi	4
1.2 Lider ve Liderlik Kavramları Tanımı	6
1.3 Liderde Bulunması Gereken Nitelik ve Özellikler.....	11
1.4 Liderlik Kaynakları	13
1.4.1 Yasal Güç.....	14
1.4.2 Ödüllendirme Güç	14
1.4.3 Zorlayıcı Güç	14
1.4.4 Karizmatik Güç.....	14
1.4.5 Uzmanlık Güç	15
1.5 Liderliğin Sınıflandırılması	15
1.6 Liderlik Teorileri.....	16
1.6.1 Özellikler Teorisi	16
1.6.2 Davranışsal Liderlik Teorisi	18
1.6.2.1 Ohio State Üniversitesi çalışmaları	18
1.6.2.2 Michigan State Üniversitesi çalışmaları.....	21
1.6.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi.....	22
1.6.2.4 Mc Gregor'un X ve Y teorileri.....	23
1.6.2.5 Likert'in Sistem 4 modeli.....	24
1.6.3 Durumsal Liderlik Teorileri.....	25
1.6.3.1 Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	26
1.6.3.2 Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi yaklaşımı	27
1.6.3.3 House'un yol-amaç teorisi	28
1.6.3.4 Vroom-Yetton'un normatif liderlik teorisi.....	29
1.6.3.5 Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı	30
1.7 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	30
1.7.1 Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	30
1.7.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	31
1.7.3 Karizmatik Liderlik	32
1.7.4 Lider-Üye Etkileşim Modeli.....	34

İKİNCİ BÖLÜM	35
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı	35
2.2 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	37
2.2.1 Mesleğe Bağlılık	37
2.2.2 İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık	38
2.2.3 Sadakat	38
2.2.4 İtaat	39
2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	39
2.3.1 Kişisel Faktörler	40
2.3.1.1 Yaş	40
2.3.1.2 Cinsiyet	40
2.3.1.3 Eğitim	41
2.3.1.4 Çalışma süresi (kıdem)	42
2.3.2 Örgütsel Faktörler	42
2.3.2.1 Yönetim	42
2.3.2.2 Ücret	43
2.3.2.3 Örgüt büyüklüğü	44
2.3.2.4 Örgüt kültürü	44
2.3.2.5 Örgütsel adalet	45
2.3.2.6 Örgütsel ödüller	45
2.3.2.7 Takım çalışması.....	46
2.3.2.8 Rol çatışması ve rol belirsizliği	46
2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler	47
2.3.3.1 Alternatif iş imkanları	47
2.3.3.2 Uzmanlık	47
2.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	47
2.4.1 Tutumsal Bağlılık	48
2.4.1.1 Kanter'in yaklaşımı	48
2.4.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı	49
2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	50
2.4.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı	51
2.4.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı	52
2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	55
2.4.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı	56
2.4.2.2 Salancik'in yaklaşımı	57
2.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	58
2.5 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	60
2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık	60
2.5.2 İlmli Örgütsel Bağlılık	61
2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık	61
2.6 Örgütsel Bağlılığın Önemi	62
2.7 Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	63
2.7.1 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	63
2.7.2 Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	65
2.7.3 Liderlik ve Devam Bağlılığı İlişkisi	67
2.7.4 Liderlik ve Normatif Bağlılık İlişkisi	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
3. ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA	71
3.1 Araştırmanın Amacı	71
3.2 Araştırmanın Önemi	72
3.3 Araştırmanın Hipotezleri	73
3.4 Araştırmanın Varsayımları	74
3.5 Araştırmanın Kısıtları	74
3.6 Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	74
3.7 Veri Analiz Teknikleri	76
3.7.1 Frekans ve Yüzdeler	77
3.7.1.1 Çalışanların demografik özellikleri frekans ve yüzdeleri	77
3.7.1.2 Çalışanların liderlik özellikleri frekans ve yüzdeleri	80
3.7.1.3 Çalışanların örgütsel bağlılık frekans ve yüzdeleri	88
3.7.2 Ortalama ve Standart Sapmalar	94
3.7.3 Güvenilirlik Analizi	94
3.7.4 Faktör Analizi	95
3.7.5 Korelasyon Analizi	98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	100
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	100
4.1 Sonuç ve Değerlendirme	100
4.2 Öneriler	109
KAYNAKÇA	111
EKLER	127
Ek-A: Anket Formu	127
ÖZGEÇMİŞ	134

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Liderlikle ilgili kavramsal bir çerçeve.	9
Şekil 1.2	: Liderlikle ilgili kavramsal bir model.....	10
Şekil 1.3	: Liderlik teorileri ve yaklaşımları/tarzları.	15
Şekil 1.4	: Ohio State liderlik skalası	20
Şekil 1.5	: Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.	23
Şekil 1.6	: Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik davranış şekilleri.....	28
Şekil 2.1	: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	48
Şekil 2.2	: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli.....	53
Şekil 2.3	: Davranışsal bağlılık yaklaşımı	55

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikler.....	13
Tablo 1.2	: Özellikler teorisine göre liderlik vasıfları.....	17
Tablo 1.3	: İlişkiye yönelik liderlik ve yapıya yönelik liderlik.....	20
Tablo 1.4	: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	24
Tablo 1.5	: Fiedler'in Durumsallık modeli.....	27
Tablo 2.1	: Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık modelleri.....	59
Tablo 3.1	: Ölçek ifadelerinin yorumlanmasında değerlendirilmesinde kullanılacak skala.....	77
Tablo 3.2	: İşgörenlerin kişisel bilgilerini içeren frekans ve yüzde tablosu.....	78
Tablo 3.3	: Çalışanların liderlik özellikleri frekans ve yüzdeleri.....	80
Tablo 3.4	: Çalışanların örgütsel bağlılık frekans ve yüzdeleri.....	88
Tablo 3.5	: Ortalama ve standart sapmalar.....	94
Tablo 3.6	: Çok faktörlü liderlik anketi güvenilirlik analizi.....	95
Tablo 3.7	: Örgütsel bağlılık anketi güvenilirlik analizi.....	95
Tablo 3.8	: Çok faktörlü liderlik ölçeğinin faktör yükleri.....	96
Tablo 3.9	: Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yükleri.....	97
Tablo 3.10	: Liderlik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki pearson korelasyonu.....	99
Tablo 4.1	: Bulguların ilişkilik analiz sonuçları tablosu.....	108

ÖZET

ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA

BAYRAKDAR, Mahmut

Yüksek Lisans, İşletme Anabilimdalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr.İsmail ŞAHİN

Ekim - 2014, 148 sayfa

Bu araştırma, özel eğitim uygulama merkezlerinde çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Liderlik, insanların kendi başlarına veya takipçileri ile birlikte belirlenen hedeflere ulaşmak maksadıyla siyasal, ekonomik veya buna benzer güç ve değer odaklarını kullanarak takipçilerini harekete geçirmeleridir. Liderlik davranışı ise, liderlerin yönetsel davranışlarının, çalışanlara güven ve ilgilerinin, kişisel ve örgütsel değerleri temel alan becerilerinin ve karakteristik özelliklerinin birleşimi olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir. Bu tezde, liderlik ve örgütsel bağlılık konuları kuramsal olarak incelenmiştir. Daha sonra bu kuramsal bilgilerden yararlanılarak Aksaray'daki Özel Eğitim Merkezleri'nde çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada üç bölümlü (demografik özellik formu, çok faktörlü anket formu ve örgütsel bağlılık formu) bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 13.0 yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde

edilen bulgulara göre, çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, örgütsel bağlılık, liderlik nitelikleri, özel eğitim

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEES ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN PRIVATE INSTITUTIONS IN AKSARAY

BAYRAKDAR, Mahmut

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. İsmail ŞAHİN

October - 2014, 148 page

This research study was done to find out the relation between leadership features of the staff who work in special education centers and their organizational commitment.

Leadership is people's ability of putting themselves and their followers in action to reach the determined targets by using political, economic or similar power groups. Leadership behavior can be defined as leaders' administrative abilities, their trust to the staffs and as a combination of their interest, abilities based on personal and organizational values and their characteristic features. On the other hand organizational commitment can be described as staff's internalizing organizational objectives and goals sincerely and trying hard to reach these objectives and goals and wishing to stay constantly in the organization. In this thesis study leadership and organizational commitment were investigated theoretically. Moreover, the study focused on the relation between the leadership qualities of the staff working in Special Education Centers in Aksaray and their organizational commitment. In this study a questionnaire which is composed of three parts such as demographic information, multi factor survey and organizational commitment form, was used.

The data derived from the questionnaire was analyzed by using SPSS 13.0 programme. At the end of the study according to the findings it was seen that there is a relation between staff's leadership qualities and their organizational commitment.

Key Words: Leadership, organizational commitment, leadership qualities

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Özel eğitim öğretmenlerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslekteki kıdemi, okuldaki kıdemi, görevi, gelir durumu) göre algıladıkları liderlik davranışları (dönüşümcü ve etkileşimci, karizmatik, hizmetkar, etik, vizyoner liderlik vb.) ve örgüte olan bağlılıkları (duygusal, devamlılık ve normatif) arasındaki ilişkileri de incelenmektedir. Ayrıca liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisi, liderlik ve devam bağlılığı ilişkisi, liderlik ve normatif bağlılık ilişkisi, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine etki eden faktörler nelerdir ortaya konmak istenmiştir.

Zihin engelliler sınıf öğretmenlerinin liderlik özellikleri, öğrencileri en iyi şekilde yetiştirecek öğretmenlerin sahip olduğu özellikleri ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için başvurmaları gereken alanlar ortaya koymak istenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumun hedefini benimsemesi ve kurum içinde etkin olmak istemesi örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır.

Araştırmanın, bağımlı değişkenlerini çalışanların liderlik özellikleri ve çalışanların örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, görüşlerine başvuru alan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslekteki kıdemi, okuldaki kıdemi, görevi, gelir durumudur.

Eğitim sisteminin en önemli ögesi konumunda olan okullar toplumların gelişmesinde kilit roledir. Çünkü Bursalıoğlu (2008;32)'nin da belirttiği gibi okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu hammaddenin iyi işlenip, ilerde toplumsal kalkınmaya ivme kazandıracak katkıyı sağlamalarında da okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli sorumluluklar ve görevler düşmektedir. Bir okulun öncelikli amacı, kaliteli çıktı şeklinde tabir ettiğimiz başarılı öğrenciler

yetiştirmektedir. Bu amaca ulaşmada birinci derecede önemli faktör öğretmendir; çünkü öğrenci, günün büyük bir kısmını öğretmeniyle iletişim halinde geçirir ve yeri geldikçe anne ve babasından bile daha fazla örnek alır.

Zihin engelliler sınıf öğretmeninin, zihin özürlü çocuklara kişilik kazandırmak ve onu hayata hazırlamak için eğitim ve öğretim yöntemlerini sabırla, şefkatle ve özellikle çocuğun kişisel özellik ve yeteneklerini dikkate alarak uygular. Eğitim ve öğretiminden sorumlu olduğu çocukların davranışlarını gözlemler, yeteneklerini geliştirici etkinlikler düzenler. Zihin engelliler sınıf öğretmeni üst düzeyde genel yeteneğe sahip, sözel yeteneği gelişmiş, sosyal bilimlere ve özellikle psikolojiyle ilgili zihin özürlü insanlara yardım etmeyi seven, düşüncelerini başkalarına açık bir biçimde aktarabilen, insanlarla iyi iletişim kurabilen, sevecen, hoşgörülü, sabırlı öğrencilerin ve meslektaşlarının duygu ve düşüncelerini anlayabilen, kendini geliştirmeye istekli, coşkulu, yaratıcı kimseler olmaları gerekir.

Yaşam boyu eğitim felsefesinin benimsendiği günümüzde, kurumlarda, eğitim sürecinin dinamiklerini, maddi manevi insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilecek ve yönetebilecek liderler istihdam etmek kaçınılmazdır.

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak lider, liderlik kavramı ve tanımları, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücünün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları anlatılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçları, araştırmanın değişkenleri olan liderlik tarzları, ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri anlatılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve evreni, kullanılan istatistiksel yöntemleri, veri toplama aracı yer alacaktır ve araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecektir.

Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına değinilecek ve ortaya çıkan tüm sonuçlar kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtilecektir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel demografik özellik envanteri; Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer'in geliştirdikleri

duygusal bağıllık, normatif bağıllık ve zorunlu bağıllık alt boyutları ile incelenirken; çok faktörlü liderlik, Likert'in Sistem 5 Modeli'nde yer alan Bass ve Avolio'nun "Multifactor Officer Questionnaire (MLQ)" isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının "Transformational Leadership Behavior Inventory" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Uygulama Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi I.Kademe, Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi II.Kademe, Aksaray Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi, Aksaray Özel Eğitim İlkokulu, Aksaray Özel Eğitim Ortaokulu ve Aksaray Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi'nde yapılmıştır. Araştırmamız Aksaray'da yer alan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bu kurumlarda çalışan 70 kişi üzerinden veri toplanarak yapılmıştır.

Bu araştırmada; SPSS İstatiksel paket programı kullanılarak; güvenilirlik analizi, varyans analizi, t-testi, ANOVA testleri, Ki-kare testi, Pearson-Spearman korelasyonları, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde hesapları, regrasyon analizi tekniklerinden uygun olanları kullanılmıştır.

Yapılan literatür taramalarında liderlik ve örgütsel bağıllık kavramlarıyla ilgili tezlerin, makalelerin ve kitapların yazıldığı görülmüştür. Araştırmalarda liderlik özelliklerinden (karizmatik, hizmetkar, dönüştürücü, etkileşimci, etik, durumsal vb..) bahsedilirken genellikle idareci konumunda olan kişiler ele alınmış olup bunların çalışanları ile olan ilişkileri ve çalışanların örgütsel bağıllıkları araştırılmıştır. Araştırmaların kapsamlarına bakıldığında çeşitli kuruluşlar (BİM, özel hastaneler, turizm acenteleri vb..) ile kurumlar (ilköğretimler, ortaöğretimler ve üniversiteler) da çalışanlar üzerinde anketler ve örnekler uygulanmış ve incelenmiştir. Özel Eğitim Merkezlerinde çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın önemini daha da artırmıştır. Yapılan çalışma neticesinde çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin son derece önem arz ettiği tespit edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, GELİŞİMİ, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI

1.1 Lider ve Liderlik Kavramlarının Gelişimi

Liderlik geçmişten günümüze kadar büyük ilgi görmüş bir kavramdır. Bass (1990:18), liderlikle ilgili çalışmaların uygarlığın başlangıcından itibaren varolduğunu ileri sürmüştür (Bass, 1990;19-31). Ekenomik, siyasi ve askeri başarılarda liderin ön plana çıkması 20. Yüzyılın başından bu yana liderlik araştırmalarına verilen önemi artırmıştır.

Mısır Hiyoroğlif yazıtları (M.Ö. 3000) lider ve liderlikle ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklardır. Yönetim fonksiyonlarının planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrole ilişkin liderlik işlevlerine rastlanılmıştır. Plato ve Aristo (M.S. 300-400) lider özellikleri, liderin eğitimi ve liderlik gibi konularda görüş ileri sürmüşlerdir (Paul, 2002;192-200).

Erken uygarlık dönemi incelendiğinde iş gücü paylaşımının cinsiyete göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Zamanla etnik çeşitlilik üzerinde etkili olan iş gücü paylaşımı teknolojik gelişmeler neticesinde organizasyonları ortaya çıkarmıştır. Organizasyonlar, hem bölgesel hem de küresel alanda gelişimlerini hızlandırmak için yeni yollar aramışlar ve keşfetmişlerdir. Bu dönemlerde topluma liderlik etmenin ölçütü güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıydı. Sanayi devrimine kadar organizasyonlar genel olarak aile birimleri, kabileler, kilise ahalisi, askeri birlikler ve hükümetlerden oluşmaktaydı (Wren, 1994). Zamanla otorite mücadelesi din adamları veya din adamlarının eliyle yetkili kılınan hükümdarlar veya krallar tarafından elde tutulmuştur. Bunun sonucunda toplum liderleri veya hükümdarlar ile onu izleyenler arasında fark giderek belirgin hale gelmiştir. Böylece toplumlar açısından liderlik

kavramı önem kazanmış, kitleleri peşinden sürükleyecek liderlerin yetiştirilmesine yönelik bir takım girişimler ortaya çıkmıştır (Bass, 1990;18-31).

19. Yüzyılın ilk yarısından itibaren liderlikte aranan özellikte çeşitlilik ve değişiklik göstermiş güç ve cesaretin yerine bilgi ve yetenek gelmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte güç, taşımacılık, iletişim ve teknoloji alanında dikkat çekici gelişmeler ortaya çıkmıştır (Bass, 1990;19-31). Hiyerarşik yapılar, iş bölümleri, sistematik çalışmalar, verimin yükseltilmesi, üretimin artırılması vb.. endüstrilerde önem kazanmaya başlamıştır. Böylelikle 19.yüzyılın ilk yarısında “Endüstriyel Liderlik” ortaya çıkıp hızla önem kazanmıştır. İş görenin üretim aracı olarak görüldüğü bu dönemde işletmeye azami fayda sağlayacak kararlar alınmaktaydı. Başlıca ölçü ekonomik etkinlikler olan bu dönemde insanlar arasında kurulan ilişkiler organizasyon içerisinde çalışan insanları, mantıksal(rasyonel) davranıp, birbirleriyle tanımlanan ilişkileri olmayan, sadece kendi ekonomik çıkarları için çalışan tek tek bireylere indirgemişlerdir (Dereli, 1982;45-47). Bu dönem liderlerinde bulunması gereken özellikler; fiziki görünüm, bireysel enerji, zeka seviyesi, kilo, boy, ağırlık gibi özelliklerdir.

1950-1970 yılları arasında liderlere duyulan ihtiyaçlar sonucunda yapılan araştırmalarda liderlik anlayışında değişimler meydana geldi. Bu dönemde ortaya çıkan liderlik teorisi “Davranışçı Liderlik” teorisi olmuştur.

Davranışçı liderlik teorisinin en belirgin özelliği, liderleri başarılı ve etkili yapan temel öge kendi özelliklerinden çok liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlarıdır. Liderin etkinliğini belirleyen faktörlerin, liderin izleyicileri ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme olarak ortaya çıkarılmıştır (Koçel, 1995;450-452).

1980’li yıllara kadar araştırmacılar ve kuramcılar liderlik kavramının içerisinde liderin içinde bulunduğu durumuda ilave etmişlerdir. Bu dönemde liderin ne yaptığının yanısıra hangi şartlarda ne yaptığı önem kazanmıştır. Fiedler liderliği grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin tutunacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir (Rost, 1993;56).

1980-2000 yılları arasında liderlik, tercih edilen özelliklere sahip büyük insanların grubun veya organizasyonun amaçlarına ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmelle ulaşması olarak görülür (Rost, 1993;90).

Günümüzde rağbet görülen liderlik anlayışı durumsal liderliktir. Durumsal liderlik yaklaşımına göre liderlik tarzının bulunduğu duruma göre etkili olabilmesine dayanır. Lider ve çalışanlar arasındaki olumlu etkileşim sayesinde çalışanlar kurallara uyacak, disiplinli çalışmaya özen göstereceklerdir. Liderde insani ilişkilerin yüksek olması çalışanlarda motivasyonu artırıcı bir etkidir.

1.2 Lider ve Liderlik Kavramları Tanımı

14. yüzyılda dünya literatürüne giren lider kelimesi son yüzyılda yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Lider olunmaz lider doğulur varsayımından çıkılarak başlanan çalışmalar liderlerin özelliklerini belirlemek için araştırmalar devam etmiştir. Yapılan araştırmalarda lider denilince insanların aklına genellikle askerlik ve politika alanında lider olmuş kişiler gelir. Liderler ülkeler ve orduları yöneten kişiler olarak bilinir. Sosyal bir varlık olan insanlar gruplar halinde yaşamaktadırlar. Gruplar halinde yaşayan insanlar kendilerini belli hedeflere götürecek ve bu amaçla yönetecek liderler ihtiyaç duyarlar. Bu araştırmalar sonucunda bir çok tanımlamalar ortaya çıkmıştır.

Lider kelimesinin İngilizcesi “Leadership”, önderlik, liderlik, yönetme yeteneği olup fiil olarak “Lead”, kılavuzluk etmek, yol göstermek anlamlarına gelmektedir. “Leader” ise, önder, baş, lider, kılavuz anlamlarında kullanılmaktadır (The Golden Dictionary, 2002;256).

Lider kelimesinin Türkçe anlamı, bir yönetimin başı durumundaki söz sahibi kimse, önder anlamındadır. Liderlik ise önder olma durumu, lider olma durumu anlamındadır (Ayverdi, 2006).

Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve arzularını zamanında sezen kimsedir (Yousef, 1998).

Liderlik kavramı 19. Yüzyılın ilk yarısından sonra daha yaygın olarak dilimizde kullanılmaya başlamıştır (Şişman, 2002).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları, benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Liderin etkileme gücü grubu yönetebilmesine bağlıdır. Lider bu gücünü kişisel özelliklerinde, yetenek, bilgi ve toplum içindeki saygınlığından alır. Yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gücünü kaybetmemek ve

devamlılığını sağlamak için kullandığı bir takım araçlardır. Zeka, kalıtsal motivasyon, sosyal olgunluk ve beşeri ilişkiler başarılı bir liderin en önemli özelliklerindedir. Ayrıca grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleşeceği çevrenin özellikleri liderin faaliyetlerine etki eden önemli unsurlardır (Eren, 1998;390).

Lider, insanları ve grupları kendi amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişiye denir (Saruhan ve Yıldız, 2009;251).

Lider, üyesi olduğu örgütün yaşayabilmesini sağlamak,yaptığı işlerle nelere değer verildiğini açık bir şekilde göstermek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumlu kişidir (Baltaş,2000).

Çalışanların mutlu ve başarılı olabilmesi için liderin rehberliğine ihtiyaç vardır. Çalışanların örgüte inanmasını ve örgütle bütünleşmesini liderler örgüt kültürünü oluşturarak sağlarlar (Luthans, 2005;283).

Cole liderleri “ bireyler ve gruplar vasıtasıyla belirli bir zaman periyodunda belirli şartlar ve çevrede örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfuz ederek bireylerin ve grupların amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan kişidir (Cole,1993;52).

Lider “biz” bilinci içinde liderlik üstlenen kişidir. Lider şahsına münhasır, kimseyi taklit etmez. Girişimcidir, riske girmekten çekinmez. Kendi fikir ve düşünce dünyası vardır. Azimlidir, grupta “biz” olgusunu oluşturmak için mücadele eder. Sabırlı ve yardımseverdir. Vizyon sahibidir. Vizyonu soyutluktan çıkarır, hem işini hem özel yaşamını kapsayan bir inanç gibi görür. İnsanların acı, hüznün ve sevinçlerini beraber yaşar ve insanların yaşamlarının bir parçası olur. İnsanlarla beraber başarabileceklerine inanır ve onlara güvenir. İnsanlara hizmet etmeye önem verir (Cüceloğlu, 1998;221-223).

İnsanlar günlük yaşantılarında meydana gelen hızlı değişimlere paralel olarak çeşitlenen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla formal (kamu kuruluşları vb.) veya informal (S.T.K vb.) bir şekilde bir gruba üye olmaktadır. Bir grup içinde istek ve ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmektedirler. Ancak bu grupların bir takım amaç, hedef ve beklentileri vardır. Bunların gerçekleşmesi için grubun yönlendirilmesi gerekir. İşte bu yönlendirme işini yapan kişiye lider denilmektedir (Ardıç ve Yenigün, 1997;545).

Lider, ortak amaçlar için etkileşimde bulunan grup üyelerini belli bir zaman sürecinde yönlendiren kişidir. Bu etkileşimde liderden grubun zaman ve dikkatini yönlendirmesini, kendisinin de inisiyatif alması, karar alma ve eylemleri yönlendirmesi beklenir. Grup üyeleride buna uyar (Leadership, 1972;91-92).

Lider, önsüzleri olan kişidir. Geleceği görebilen lider, kitlelerin, grupların ve bireylerin istek, inanç ve ideallerini sezer ve onların davranışlarını amaçlarına doğru yönlendirebilen kişidir. Kitleleri veya grupları için saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı olmaya yönlendiren, onların çalışmalarını kontrol ve koordine eden, bu çabaları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve özelliğe sahip olan kişidir.

Ay ve Gülgün liderlerin geleneksel görevleri yanında modern görevlerinin de olduğunu belirtmişlerdir. Günümüzde lider, hedef belirleme, teşvik etme, plamlama, karar verme ve uygulama şeklindeki geleneksel rolleri yerine getirmekle değil, sürekli gelişen performansın etkili bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla örgütsel öğrenimi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik edecek yöntemler tasarlama ve insan odaklı hareket etmeyle görevli bulunmaktadır (Ay ve Gülgün, 1997; 278-289).

Liderlik ise son yüzyılda büyük ilgi görmüş bir kavramdır. Geçmişten günümüze kadar liderliğin tanımlaması birçok bilim adamının araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda birçok liderliğin tanımlaması bulunmasına rağmen yaygın olarak kabul edilmiş bir tanım yoktur. Liderlikle ilgili tanımlamalarının çoğunun ortak naktası bir lider ve onun etrafında bütünleşmiş olan gruplar, kitlelerden söz edilmesidir. Liderlik kimi zaman grup çalışmalarına odaklanma kimi zamanda kitleleri ikna etme yeteneği veya güce sahip olma olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, insanların kendi başlarına veya takipçileri ile birlikte belirlenen hedeflere ulaşmak maksadıyla siyasal, ekonomik veya buna benzer güç ve değer odaklarını kullanarak takipçilerini harekete geçirmeleridir (Burns, 1978). Bu tanım politik liderleri tanımlamak için kullanılmıştır.

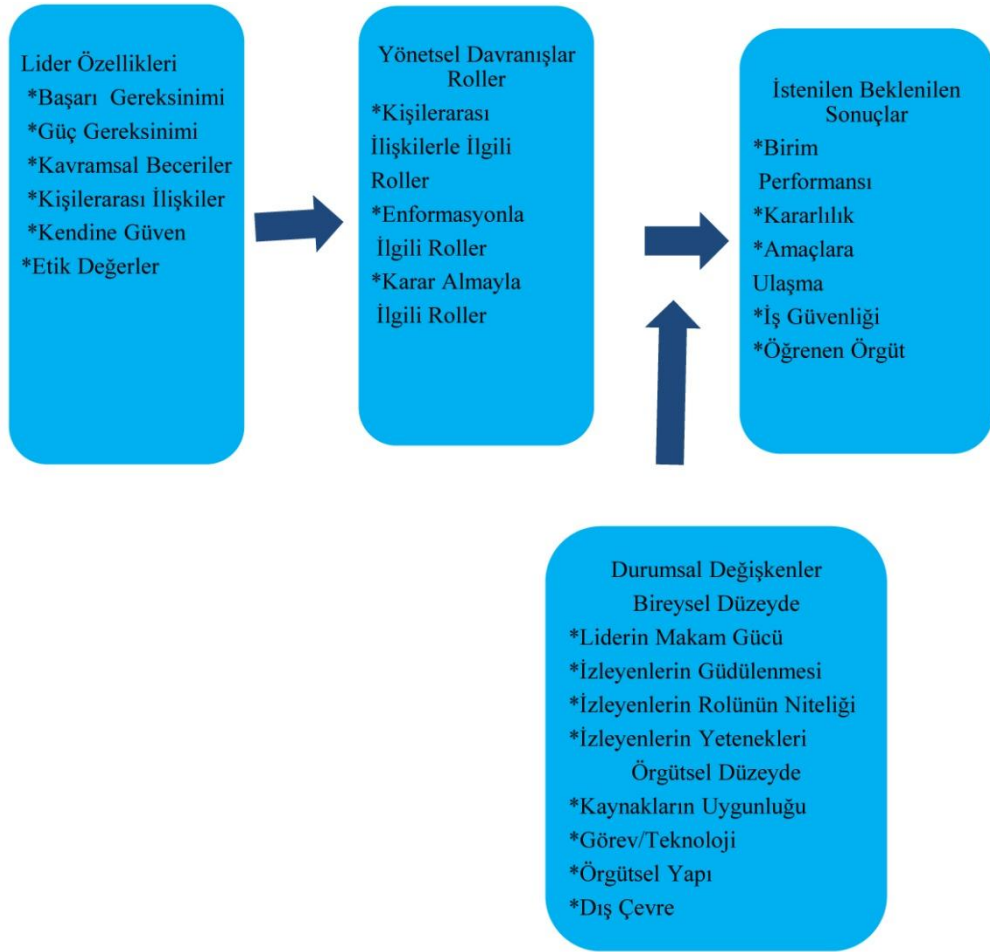
Luthans'a göre etkili bir liderlik için, liderin çalışanların dayanışmasını sağlaması, onlarla bütünleşmesi ve onlara hitap etmesi zorunludur (Luthans, 2005; 283).

Grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür liderlik. Toplum halinde yaşayan insanların; çözüm üreten, inisiyatif alan, hedef gösteren insanlara duyduğu ihtiyaç liderliğin varlık sebebidir. İnsanlık, yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır.

Sanayi ötesi toplum, bilgi çağı, küresel bilgi toplumu olarak isimlendirilen hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu dönemde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yeniçeri, 2002; 57).

Liderliği grup amaçları için kişilerin gönüllü olarak çaba göstermesinde etkili olma faaliyeti diye tanımlar George R. Terry. Koontz&Donnell' e göre liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için insanları etkilemektir (Hersey, Blanchard, Johnson, 2008; 62-63).

Liderlik, bir kimsenin ortak bir amaca sahip bir grubun faaliyetlerini yönlendirirken veya koordine ederken o grupta yer alan kişiler üzerinde yarattığı zorlamaya dayanmayan davranışsal etkidir. Buna göre liderin davranışsal etkiyi oluşturması kendi yeteneği ile doğrudan orantılıdır (Yukl, 1994; 251-289). Ayrıca Yukl Şekil.1.1'de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.



Şekil.1.1: Liderlikle ilgili kavramsal bir çerçeve (Yukl, G (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management, June; 274).

Schmidt liderliği sürekli değişen dinamik öğelerden ve çok çeşitli ilişkilerden oluşan canlı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Schmidt, daha sonraları bu tanımlı genişleterek liderliğin insan unsuru ile fonksiyonel ve teknik öğelerden oluşan sosyal ve örgütsel ilişkileri birbirine bağlayan bir sosyo-teknik sistem olduğunu ileri sürmüştür (Schmidt, 1977; 529-540).

Chung ve Megginson liderliği diğer kişilerin davranışlarını belirli yönlendirmeler ile etkileme becerisi olarak tanımlar (Kossen, 1983; 201).

Immagert, liderliği tanımlamanın güçlüğüne vurgulamış, liderliği açıklamak için şekil 1.2’de gösterildiği gibikavramsal bir model geliştirmiştir.



Şekil 1.2: Liderlikle ilgili kavramsal bir model (Immagert, L.G. (1998) Leadership and Leader Behavior. Handbook of Research on Educational Administration. (Eds:Norman, J Boyan). Longman. New York & London,;148-165).

Liderlik, kişinin kendisini izleyen astlarını istenen amaç doğrultusunda etkilemek ve organizasyonun uyumlu ve tutarlı bir biçimde devamlılığını sağlamak amacıyla kullandığı karmaşık bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bennis, 1998).

Eren liderliği bir gruba veya bir organizasyonda yer alan insanları belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme ve bu amaçları gerçekleştirmede grubu veya insan kitlelerini harekete geçirebilme imkan ve kabiliyetlerinin toplamı olarak ifade etmiştir (Eren, 1998;390).

Liderliğin izleyiciler, koşullar ve liderin kendisi arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu belirtmekte ve liderliği “Liderlik=f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)” şeklinde formüle etmektedir. Buna göre liderlik farklı koşullarda farklı

hareket etmeyi gerektirmektedir. Liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Her kuram liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir (Koçel, 2007;450-452).

Liderlikle ilgili tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Tanımların birleştiği ortak noktalar belli bir amacın, belli bir grup insanın ve bu grubu yönlendirecek bir liderin olmasıdır. Buna göre liderlik; “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde ifade edilir (Zel, 2001;1-35).

1.3 Liderde Bulunması Gereken Nitelik ve Özellikler

Fertlerin lider olabilmesi herşeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerektirir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir (Bingöl, 1990;90-91).

Liderin, kişileri etkileyebilmesi için bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Hatipoglu 2003;96–97).

Saygı: Liderin, grubundan verimli sonuçlar alabilmesi için en basta kendisine saygısı olması gerekir.

Kişilik: Lider, sağlam kişilik sahibi, dürüst, şerefli ve doğru sözlü olmalıdır.

Zeka: Zeki bir insanın düşünme ve iletişim yeteneği daha gelişmiştir. Bu yüzden, liderin zeka düzeyi, gruptaki bir elemanın zeka düzeyinden üstün olmalıdır.

Eğitim: Lider, yaptığı işin eğitimini almış olması gerekir.

Sosyallik: Liderin, iş hayatındaki başarısını sosyal hayatında da yakalaması gerekir.

Kendine Güven: Liderin kendine güveni olması gerekir. Ancak, bu güven aşırıya kaçmamalı, kendini beğenmişlik derecesine ulaşmamalıdır.

Uyumluluk: Lider, grubundaki üyeler gibi davranmalı, onlardan uzaklaşmamalıdır.

İstek: Lider, bir iş yapmak için istekli olmalıdır. Ancak bunu dengelemesini bilmelidir.

İnanç: İnanç bir işi başarmada en önemli etkidir. Lider, bir işe başlamadan önce kendi inanmalı daha sonra etrafındakilere de inandırmalıdır.

Cesaret: Cesaret bir işe başlamaya olan istektir. Lider, bir işe grup elemanlarından önce başlamalı ve onları da özendirmelidir.

Başarı Eğilimi: Lider her zaman için daha iyiyi hedeflemelidir.

Etkileyicilik: Lider sahip olduğu zeka ve bilgi birikimi ile grup elemanlarını ikna etmelidir.

Enerji ve Dayanıklılık: Lider, zihinsel ve bedensel olarak daima hazır olmalıdır.

Sezgi ve Tahmin: Lider, iyi bir sezgi ve tahmin yeteneği ile geleceği ve fırsatları görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Fırsatları ve engelleri zamanında tahmin ederek ona göre bir hedef çizmeli.

Sorumluluk: Lider, başarı için liderliği de bir sorumluluk olarak görmesi gerekmektedir.

Thomas Cronin liderin davranış belirleyen en önemli unsurun onun sahip olduğu özellikleri kendine güven, vizyon, akıl, tecrübe, adalet, öğrenme (kendini geliştirme), moral inşa edici, motive edici, heyecan, cesaret, enerjik olma, dürüstlük, risk alan, ilişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan, güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran, amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmek şeklinde sıralamıştır (Cronin, 1983;7-25).

Bilim adamları liderlerin bazı temel özelliklerinin olduğunu ve bunları; lider olunmaz, lider doğulur, liderin her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahip olması ve karizmatik olmaları şeklinde sıralarlar (Bennis ve Nanus,1985).

Liderde bulunması gereken nitelik ve özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

Tablo 1.1: Liderin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken özellikler (Yukl, 1981:70; Torrington, 1989:233. Aktaran Dr. Bekir BULUÇ “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”,;4-5).

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı,
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İşbirlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gözümlü olarak sorumluluk üstlenen	

1.4 Liderlik Kaynakları

Liderlik tanımları içinde tek sabit faktör etkilemedir. Güç başkalarını etkileme yeteneğidir (Ataman, 2009;545-563). Liderlik bir etkileme süreci ise, liderler bu süreçte etkili olabilmek için gücü akıllıca nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekmektedir.

Ravin ve French yaptıkları sınıflamada liderlik kaynağını beş temel liderlik gücü ile belirtmişlerdir. Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu elde edilen güçtür. Astların üst kademelerden gelen isteklere uymaları gerektiğini düşünmelerini sağlayan güçtür. Örgüt yapısı içerisindeki konuma bağlı olarak elde edilen güçtür (Saruhan, Yıldız, 2009;251). Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.

1.4.1 Yasal Güç

Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu elde edilen güçtür. Astların üst kademelerden gelen isteklere uymaları gerektiğini düşünmelerini sağlayan güçtür. Örgüt yapısı içerisindeki konuma bağlı olarak elde edilen güçtür (Saruhan, Yıldız, 2009;251). Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.

1.4.2 Ödüllendirme Güç

Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme, yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Para, terfi, tatil izni ve statü gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Ödül gücü personelin performansını artırılması için olumlu kullanıldığında liderler için etkili bir güçtür.

1.4.3 Zorlayıcı Güç

Liderin korkutma ve cezalandırma gücüdür (Ataman, 2009;551). Örgüt içinde iyi performans ödüllendirildiği gibi disiplinsizlik ve düşük performans da cezalandırılmaktadır. Kişinin bir şeyi yapması için zorlayıcı güç hareketleri veya davranışı cezalandırılır. Davranışı değiştirmek için zorlayıcı güç korkuyu kullanır. Zorlayıcı gücün kullanıldığı işletmelerde ilişkiler uzun dönemde genellikle bozulur (Ferrell, Fraedrich, 1994).

1.4.4 Karizmatik Güç

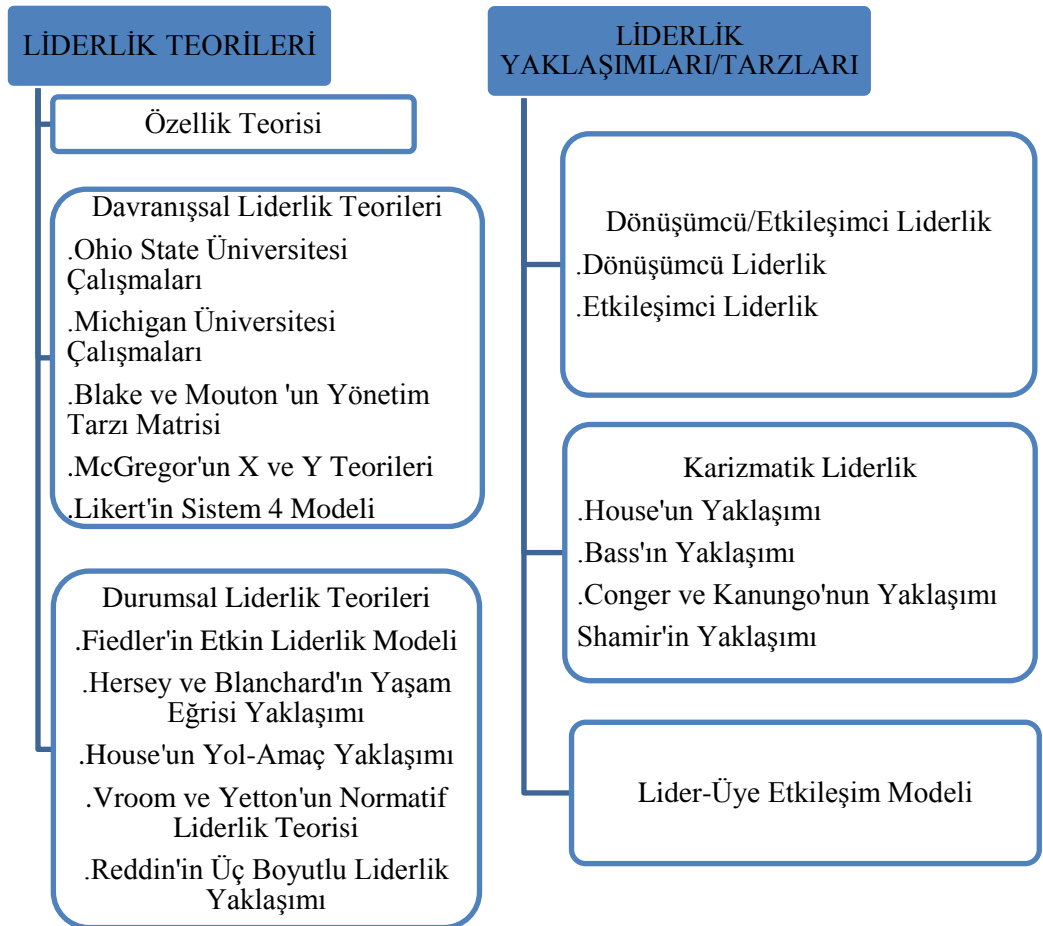
Liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Liderin kişiliğinin kendini izleyenlerin arzu ve ümitlerine hitap etmesi, onlara ilham vermesi bu gücün kaynağını oluşturur. Bu gücün etkili olması için kişiler arasında empatinin olması, personelin sadakat ve itaatinin artırılması ve liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi için bir model olması gerekmektedir.

1.4.5 Uzmanlık Güç

Liderin bilgi, beceri, tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Uzmanlık gücü kişinin bilgisinden ya da bilgili olarak algılanmasından kaynaklanır (Saruhan, Yıldız, 2009;251). Personel liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkar olmaktadır (Cavaleri, Obloj, 1993;290-291).

1.5 Liderliğin Sınıflandırılması

Bu çalışmada liderlik kavramı “Teoriler” ve “Yaklaşımlar/Tarzlar” olmak üzere iki başlık altında açıklanmıştır.



Şekil 1.3: Liderlik teorileri ve yaklaşımları/tarzları.

1.6 Liderlik Teorileri

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik çalışmalarının eski Yunanlılara kadar uzanan geçmişe sahip bulunduğu, geçen süre içerisinde araştırmaların amaç, kapsam ve boyutları değişmiştir (Bass and at all, 1987;7-19).

1930 yılından sonra bilimsel olarak araştırılmaya başlanan liderlik konusu üzerine 1981'e kadar toplamda beş bin bilimsel çalışma yapılmıştır. Araştırmacılara göre liderlik dünya üzerinde en çok araştırma yapılan ama en az anlaşılan konulardan biri olmuştur. Bugüne kadar liderliği farklı boyutlarda irdeleyen bir çok kuram oluşturulmuş ve bunlarla ilgili araştırma yapılmıştır (Fetik, 2001;75-79). Yeni teorilerin daha önceki teorilerin üstüne inşa edilerek ortaya çıkması liderlik teorilerinin tarihi bir bütünlük göstermesine neden olmaktadır. Liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri ve Durumsal Liderlik Teorileri şeklinde sıralanmıştır (Fidan, 1996;24-32, Koçak ve Kirazcı, 1997;300).

1.6.1 Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili ilk geliştirilen teori Özellikler Teorisidir. Sanayi Devriminin önemli rolü bulunmaktadır. Özellikler Teorisi'nin üzerinde 1940'lı ve 1950'li yıllarda yoğun olarak durulmuştur. Bu teori "lider"değişkenini esas almaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak ortaya çıkması ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özellikleridir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2007;450-452).

Atatürk, Napoleon, Ganhdi ve Lincoln gibi liderlerin buldukları toplum içindeki etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin lider olarak ortaya çıkışlarıyla liderliğin oluşumu arasında ilişki kurulmak istenmiştir (Kuru, 2000;162-170).

Bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo) ve yeteneklere (zeka, deneyim) sahip oldukları düşüncesidir. Bu amaçla 1920-1950

yıllarında bulunan psikolojik testlerle liderlerin özellikleri bulunmaya çalışılmıştır (Tabak, 2001;1-13).

Özellikler Teorisi, liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Özellikle liderin etkinliği ile ilgili kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımdaki çalışmalar, temelde başarılı liderleri, başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur. Bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve bir grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özellikleridir (Şimşek, 1993;217).

Özellikler Teorisine göre liderlik vasıfları tablo 1.2’de gösterilmektedir (Halis ve ark., 2007).

Tablo 1.2: Özellikler teorisine göre liderlik vasıfları.

Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Uyum sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Normallığı ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetici kabiliyeti
Atiklik ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve saygınlık
Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Orjinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
Kişisel bütünlük		
Özgüven		

Bu kuramda liderlerin sahip oldukları özellikler; fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. *Fiziksel özellikler*; boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, iyi görünüşlülük, *sosyal özellikler*; iyi eğitim almış, sosyal açıdan başarılı kişiler, *kişisel özellikler*; girişimci, kendine güvenen, güven veren ve uyumlu olarak sınıflandırılmıştır (Lussier, 2002;230).

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori çokfazla başarılı olamamıştır. Liderlikle ilgili her türlü özellikleri ortaya koyamadığı, durumsal koşulları ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almadığı içineleştirilmiştir. Özellikle bu teorinin uygulamada liderleri belirlemede yetersiz

kaldığı görülmüştür. Bazı izleyicilerin, bu liderlik özelliklerini taşımamalarına rağmen, mükemmel bir lider oldukları görülmektedir. Bu unsurlar da, teorinin eleştiriye uğramasına neden olmaktadır (Bloisi 2003;574). Teorinin tatmin edici sonuçlar vermemesi yeni teorilerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

1.6.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler teorisinin yetersiz kalması ve eleştiriye uğraması sonucu liderlik konusunda ortaya çıkan ikinci teori Davranışsal Liderlik Teorisidir. Davranışsal liderlik teorisinin temel özelliği liderleri başarılı kılan liderin kişisel özellikleri değil liderlik yaparken gösterdiği davranışlarıdır. Bu çalışmalarda lider davranışlarıyla örgüt başarısı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olmadığı, içsel kişilik özelliklerinden bağımsız olarak, uygun ve doğru işleri yapacak biçimde kişinin eğitilerek lider haline getirilebileceği öne sürülmüştür. Bu yaklaşımı özellikler yaklaşımından ayıran en önemli fark budur (Şimşek ve diğ, 2001: 172).

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri IOWA Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem Modeli'dir (Davis 1997;207).

1930'ların sonuna doğru Kurt Lewin'in yönetiminde Ronald Lippitt ve Ralph K. White'dan oluşan bir grup araştırmacı IOWA Üniversitesinde liderlik üzerine çalışmalar yapmışlar ve bu alanda öncülük görevini yerine getirmişlerdir (Luthans2005;548). Liderlik ve grup yaşamı adı verilen araştırma, Kurt Lewin'in gözetiminde başlatılmış ve 1975 yılına kadar Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından devam ettirilmiştir. Uzunca süren bu araştırmalarda, liderliğin grup davranışları üzerinde etkileri ve liderlik biçimleri incelenmiştir (Baransel 1990;65).

1.6.2.1 Ohio State Üniversitesi çalışmaları

Bu araştırmalar, 1945 yılında başlayan, Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu'nda (Bureau of Business Research) yapılan bir seri liderlik araştırmalarıdır (Luthans,1992:271).1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar

sürmüŖ ve liderlik rolleriyle ilgili olarak 1800 kadar çeŖitli boyut geliŖtirilmiŖtir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiŖtir. Belirlenen boyutlar Lider DavranıŖını Tanımlama Anketi'nin (Leader Behavior Description Questionnaire =LBDQ) ilk Ŗeklini meydana getirmiŖtir (Baysal, Tekarslan, 1996). Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanındaki farklı eğitim disiplinlerinde araŖtırma yapan akademisyenlerden oluŖan çalıŖma grubu, birçok çeŖitli grup ve durum içerisinde Lider DavranıŖını Tanımlama Anketi'ni geliŖtirmiŖ ve analiz etmiŖlerdir (Luthans, 1992:271). AraŖtırmacı grubu, çalıŖmasını hava kuvvetlerindeki komutanlar, bombardıman uçağı personeli ile asker ve sivil personel, deniz kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifleri yöneticileri, kolej yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeŖitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yoğunlaŖtırmıŖlardır (Yukl 1989, Öktem 1993, Halis ve ark. 2007).

Ohio araŖtırmalarının DavranıŖsal Liderlik Kuramı'nın geliŖmesine büyük katkıları olmuŖtur. Bu çalıŖmalar liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacıyla yapılmıŖtır. Buna göre liderin "iliŖkiye yönelik" ve "yapıya yönelik" davranıŖ biçimleri gösterdiği bulunmuŖtur (Kırel,1998:187,195).

İliŖkiye yönelik liderlik anlayıŖı, "kiŖiyi dikkate alma" "anlayıŖ gösterme"; liderin izleyicilerine gösterdiği karŖılıklı güvene, dostluk ve arkadaŖlık geliŖtirmeye, astların fikirlerine saygı ve astların düşüncelerine önem vermeye dayanmaktadır. Bu tarz lider, grup üyelerinin mutluluk ve refahına özen gösteren, baŖarılı astı öven, eŖit, planlama faaliyetine astın katılımını sağlayan, grup çalıŖmasını teŖvik etmektedir. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, insanlar arasında uyum ve dayanıŖmaya dolayısıyla iyi iliŖkilerin ve iki yönlü iletiŖimin varlığını belirtmektedir. İnsanı dikkate almanın yüksek olması, iŖ tatminini artırmakta, devamsızlık ve iŖgücü devir hızını azaltmaktadır (Yukl 1989, Öktem 1993, Halis ve ark. 2007).

Yapıya yönelik liderlik davranıŖı, "inisiyatif alan" "iŖe ağırlık veren tarz"; liderin kendisi ve grubun görevleriyle ilgili alanlarda yapılacak iŖ ve amaçlara yönelik örgütlenme, biçimlendirme, iŖi planlama, yönlendirme ve denetim ile yapıyı harekete geçirmeye yönelmiŖ etkinlikleri kapsamaktadır. Liderin gerçekteŖtirilmek istenen amaç ile ilgili iŖin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleŖme sistemini belirleme, iŖ ile ilgili süreleri belirleme

ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir (Hamner ve Organ, 1978;386, Alıntıl原因an, Koçel, 1984; 264).

İlişkiye yönelik liderlik anlayışı ile yapıya yönelik liderlik davranışı birbirinden bağımsız olarak ele alınmalıdır. Lider bu iki boyuttan birini diğerine etkili liderlik için tercih etmemektedir (Özen Kutanis, 2003;132). Başka bir deyişle, kişiyi dikkate alma faktörü yüksek olan bir liderin işe ağırlık verme faktörü düşük olmak zoruna değildir. Aynı şekilde, işe ağırlık verme faktörü yüksek olan bir liderin kişiyi dikkate alma faktörü yüksek yada düşük olabilmektedir (Arnold, Feldman, 1986).

Tablo 1.3: İlişkiye yönelik liderlik ve yapıya yönelik liderlik.

Ohio State Üniversitesi Çalışması	
İlişkiye Yönelik Liderlik	Yapıya Yönelik Liderlik
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Yönetme
Astlarala İletişim Kurma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İş Eleştirme
	Astlara Baskı Uygulama



Şekil 1.4: Ohio State liderlik skalası. (Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson.(2008) Management of Organizational Behavior. 9. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall,;81).

Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı, devamsızlığı azalmaktadır ve liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır şeklinde açıklanıyor (Koçel, 2007,450-452). Her iki boyutta da yüksek seviye gösteren liderler en etkin liderlerdir (Eren, 2000).

1.6.2.2 Michigan State Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nin Araştırma Merkezindeki araştırmalar Ohio State ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır (Robbins, 1994;174).1947'lerde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001;174).

Michigan üniversitesi araştırmaları dört faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörlerden ilk iki tanesi; grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi, grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışları tanımlamaktadır. Diğer ikisi ise, amaçlara ulaşmak için, yüksek performansı sağlamaya yönelik motive edici davranışlar olarak sınıflandırılmaktadır (Northcraft, 1994, Yukl, 1989).

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarında bulgular insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeler tanım bakımından Michigan araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere- dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime- dönüklükten uzaklaşmış olacağını ileri sürer. Başka bir deyimle, öğeler özdeş, öğeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır (Baysal, Tekarslan, 1996;206-207).

Çeşitli endüstri dallarında işgörenler üzerinde yapılan bu çalışmalarda, lider davranışları Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla benzeşen iki faktör üzerinde toplanmaktadır. Bu faktörler, kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered) olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 1999;424-431).

İnsana yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir. İşe yönelik lider ise, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Michigan grubu çalışmalarını insana yönelik liderlerin daha başarılı oldukları şeklinde sonuçlandırmıştır (Ataman, 2009;563).

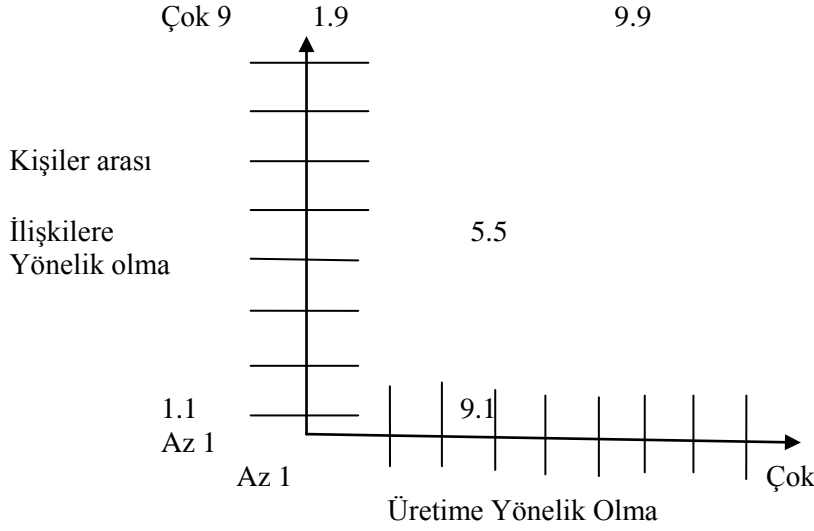
1.6.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

1960'lı yıllarda Ohio ve Michigan Üniversite çalışmalarının liderlik olgusunu davranışsal açıdan ele alan varsayımları ve ulaştıkları sonuçları, Robert Blake ve Jane Mouton "Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Modeli olarak adlandırılacak yönetici davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanabilecek bir matris geliştirmişlerdir. Blake ve Mouton da oluşturdukları bu modelde iki boyut tanımlamışlardır. Bu boyutlar, üretime yönelik ve kişilere yöneliktir (Georgiades ve Macdonell 1998; 86).

a) Üretime Yönelik Olma: Personelin hizmet kalitesi, iş etkinliği, çıktıların miktarı, alınan kararların kalitesi gibi yöneticileri ilgilendiren davranışları içerir.

b) Kişilere Yönelik Olma: Personelin işe katılımının sağlanması, onların korunması, iyi çalışma koşullarının hazırlanması, çalışanlar arasındaki ilişkilerde karşılıklı tatminin sağlanıp sürdürülmesi yönündeki davranışları içerir.

Liderlik davranışları matriste, işe ilgi yatay eksene, insana ilgi dikey eksene gelecek şekilde yerleştirilmiş; böylece beş ayrı liderlik biçimi belirlenmiştir (Vecchio, 1995).



Şekil 1.5: Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi (Koçel T. (1999), İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.431).

Matrikse göre 1,1 tipine sahip lider; hem üretime hem de insanlara enaz ilgi duyanıdır. Lider yalnızca yapılması gerekenleri yapar. Üretimdeki ve ilişkilerdeki sıkıntılara devamlı bahane bulur. Lider çalışanlarla ilgilenmez ve üretimle ilgili planlama ve örgütlenme yapmaz. 9,1 tipi bir lider, üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. Lider takım çalışmasını teşvik eder. Lider çalışanlarının devamlı işi ile ilgilenmekte ve onları kontrol etmektedir. 1,9 tipinde bir liderin, önem verdiği ve duyarlı olduğu konularda astların hisleri ve memnuniyetleridir. 5,5 tipi, hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde önem veren bir lider tipini ifade eder. 9,9 olan bir lider ise; insanlara ve üretime yönelik maksimum ilgiyi gösterir. Lider takım çalışmasını teşvik etmekte, başarısını işbirliğine ve ekip yardımlaşmasına bağlamaktadır.

1.6.2.4 Mc Gregor'un X ve Y teorileri

Davranışsal liderlik teorilerinden bir diğeri Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya konan X ve Y teorileridir. Bu modelde, geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramı ile örgütsel bütünleşmeyi simgeleyen Y kuramını birbirinden bağımsız, ancak sistematik biçimde incelemiştir. Bu iki kuram, insan ilişkileri ve yönetim anlayışı bakımından birbirine zıt iki görüşü inceleme konusu yapmaktadır.

McGregor, insanın doğası ve davranışlarına ilişkin bir takım varsayımları liderin davranışlarını belirleyen etkenler olarak tanımlamıştır. Liderin inanç ve

varsayımları davranışlarını etkilemektedir. İnsan davranışları X ve Y teorisi olmak üzere iki farklı ve zıt grupta toplanmaktadır (McGregor, 1960;50-60).

X teorisi: İnsan çalışmayı sevmez, işten mümkün olduğunca kaçar, sorumluluk almak istemez, güvenceyi her şeye tercih eder. Lider insanları çalıştırmak için insanları zorlamalı, kontrol etmeli, ödül-ceza sistemi uygulamalıdır (McGregor1960;50-60).

Y teorisi: İnsanlar çalışmaktan zevk alır, potansiyelleri vardır, şartlar uygunsa kendilerini kontrol ederek çalışırlar (McGregor 1960,50-60).

Lider, uygun ortam yaratıp, insanlara kendilerini geliştirme imkânı vermeli ve potansiyellerini amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamalıdır (McGregor1960; 50-60).

1.6.2.5 Likert'in Sistem 4 modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeni iken, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak liderlikte Sistem 4 Modelini, öteki adıyla Destekçi Liderlik Kuramı'nı geliştirmiştir. Tek boyutlu bir kuramdır. Kümenin etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamaktadır (Başaran, 1992).

Likert'in Sistem 4 yaklaşımı lider davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Buna göre her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Grubun etkinliği, liderin uyguladığı liderlik biçimine bağlıdır.

Tablo 1.4: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı (Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınları. Ankara; 526-531).

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	Sistem -1 (İstismarcı Otoriter)	Sistem-2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem-3 (Danışmacı Demokratik)	Sistem-4 (Katılımcı Demokratik)
Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-efendi anlayışında güven vardır.	Kısmen güvenir, kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlarla ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
Alt- Üst İlişkisi	Sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alırlar.	Bazen astların fikirlerini sorarlar.	Genel olarak astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Sistem -1 İstismarcı Otoriter Lider: Lider kararları kendi verir, astların karar verme hakkı yoktur. Liderin astlarına karşı güveni yoktur. İşin yapılmasında ceza ve tehdit metotlarını kullanır. Astlar lidere karşı çalışırlar ve üretim orta seviyededir. Takım çalışması yoktur.

Sistem-2 Yardımsever Otokratik Lider:Lider örgütün hedeflediği kararları kendisi verir, rutin işleriyle ilgili kararları verirken bazen astlarına sorar. Takım çalışması yoktur. Astlar lidere karşı bazen direnç gösterirler.

Sistem-3 Katılımcı Lider: Takım çalışması yolu açıktır. Lider kararları tek başına vermez astların fikirlerinden yararlanır. Liderin çalışanlara karşı tam olmasada güveni vardır. Lider çalışanlara yetki verir ve katılımlarını bekler.

Sistem-4 Demokratik Lider:Lider altındaki çalışanı, kendisini eğitme ve geliştirme çabasındadır. Liderin astlarına güveni tamdır ve karar alırken astların fikirlerini alarak hedeflere takım çalışmasıyla varır.

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede üretim, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede üretim yaptıklarını tespit etmiştir (Zel, 2001;1-35).

1.6.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler kuramı ve davranışsal kuramın liderlik konusunun karmaşıklığını açıklamada yetersiz kaldığı görüldükten sonra araştırmacılar liderliğin durumsal yönüne dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar, liderlerin grup yada örgüt üzerinde etkinlik sağlayabilecek özellik ve davranışlarının meydana geldiği durumları incelemişlerdir (Steers, Porter, Bigley, 1975;170).

1960 sonundan 1980'lere uzanan "Durumsallık Yaklaşımı"na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır. Durumsallık yaklaşımların genel varsayımı; değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu nedenle en iyi denilebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır (Serinkan, 2008;43). Bu ise, durumsallık teorisinin, davranışsal teoriden ayrılan en temel ve önemli farklılığıdır.

Durumsal Liderlik Teorileri ile ilgili çalışmalar şunlardı;

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorisi
Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

1.6.3.1 Fiedler'in etkin liderlik modeli

Fred Fiedler (1964) tarafından yıllar süren deneyler sonucunda ortaya konan ilk durumsal liderlik teorisidir. Yaklaşımının özü; her liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunun için lider uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır (Hotgetts, 1999;543-546).

Fiedler, liderlik durumlarını sınıflandırırken üç boyutlu bir sistem öngörmektedir. Bu boyutlar; (1) liderin grup üyeleri ile olan bireysel ilişkileri, (2) grubun yürütmekle yükümlü olduğu görevler ve bunların derecesi, (3) liderlik konumunda bulunan güç ve otorite (Ergun, 1981; 15).

Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyonunun gücü olmak üzere üç faktör belirlemiştir (Kirel, 1998; 190). Aynı faktörler Koçel tarafından, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, işin niteliği ve liderin mevkiye bağlı otoritesinin derecesi olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2001;478). Burada lider-izleyiciler arasındaki ilişki, liderin gruptaki kabulünü; işin niteliği, görevin yapısını ve liderin mevkiye bağlı otoritesi ise liderin terfi, ödül v.b. güçleridir (Ergeneli, 2006;224).

Fiedler, liderleri LPC (Least Preferred Co-worker: en az tercih edilen iş arkadaşı) değerine göre sınıflamıştır (Özen Kutanis, 2003;132). Bu ölçek uygulanırken liderin birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesi istenir. Liderin bu kişilerin içinde en çok güçlük çekerek çalıştığı bireyleri, kişilik özelliklerine göre tanımlaması sağlanır (Hodgetts, 1999, Zel, 2001).

Fiedler ortaya koyduğu üç değişkenin ilişkilendirmesini sekiz ayrı kombinasyonda açıklamıştır.

Tablo 1.5: Fiedler'in Durumsallık modeli (Csoka, L. (1981) *Leadship in Organizations*, USMA Press, New York; 13-31).

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-ast İlişkileri	İYİ				KÖTÜ			
	Görev Yapısı	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	Liderin Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumun Elverişliliği		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
Durumsal Belirsizlik		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
Liderlik Tarzı		Görev	Görev	AST	AST	AST	AST	Görev	Görev

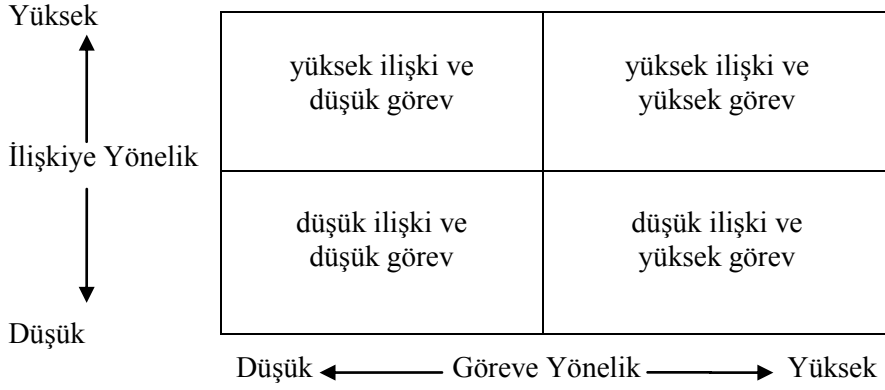
DÜŞÜK LPC/ORTA LPC	YÜKSEK LPC	DÜŞÜK LPC
--------------------	------------	-----------

Fiedler'in bulgularına göre insan ilişkilerine düşükdüzeyde yer verenler, görev merkezli yetkili kişi olup, olağanüstü durumlarda enetkili olabilmektedirler. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise işgören merkezli kişiler olup, olağan ortamlarda, güç ve yetkinin normal koşullarda kullanıldığı yerlerde daha çok etkili olmaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001;174).

1.6.3.2 Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsallık modeline göre liderin otoriter (lider tek yönlü iletişim kurar, astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını söyler) ve destekleyici (iki yönlü iletişim vardır, astlarını dinler, destek olur, karar alım sürecinde onların katılımını sağlar) davranışlarının seviyesinin, liderin ve astların olgunluk düzeyi veya hazır olmalarına dayandığı öne sürülmüştür.

Bu yaklaşıma göre dört temel liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, düşük görev ve düşük ilişki ve düşük görev ve yüksek ilişki olarak isimlendirilmiştir. Bu dört davranış şeklini, birer liderlik stili olarak görmekten ziyade takipçiler tarafından algılanan davranış şekilleri olarak ele almak gerekmektedir (Hersey, Blanchard, Johnson, 2008;104).



Şekil 1.6: Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik davranış şekilleri (Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson.(2008) Management of Organizational Behavior. 9. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall;104).

Bu yaklaşıma göre liderin başarısı astların olgunluk düzeyine uygun liderlik yapmasındadır. Olgunluk ise astların görevlerini yapmak konusundaki motivasyonu, deneyimi ve sorumluluk alma hevesleri ile açıklanmaktadır. Bireyin olgunluk düzeyine göre liderlik stilleri önerilmektedir (Ergeneli, 2006). Bir diğer deyişle hedef olarak izleyicileri alır ve doğru liderlik stilinin seçilmesi izleyicilerin olgunluk seviyesi ile ilgilidir (Kırel, 1998;195).

1.6.3.3 House'un yol-amaç teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen bu model motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderin temel rolü izleyicilerinin motivasyonunu güçlendirmektir. Modelin liderlikaçısından anlamı; grup üyeleri(izleyiciler) lider tarafından iki açıdan motive edilir. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Yani liderin en önemli işi; izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Dindar, 2001).

Bu kurama göre liderler dört liderlik stili benimsemektedir (Baron,1983;472).

Yönlendirici Liderlik: Bu stilde liderler çalışanlarının işlerini planlar, organize eder ve koordinasyonu sağlamaktadır.

Destekleyici Liderlik: Liderler çalışanlarını desteklemeye ve onlara yakınlık göstermeye yoğunlaşmaktadır.

Katılımcı Liderlik: Bu stilde liderler çalışanlarıyla bilgiyi ve yapılan işin sonuçlarını paylaşmaktadırlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Liderler zorlu hedefler belirlemeye ve performansı arttırmaya yönelik bir stil benimsemektedirler.

Yol-Amaç teorisi insan merkezli davranışların daha düşük kademedeki insanların iş tatmini ve gelişimi için, görev merkezli davranışlardan daha uygun olduğunu öne sürer (Godshalk, Sosik, 2000;368).

1.6.3.4 Vroom-Yetton'un normatif liderlik teorisi

Victor Vroom ve Philip Yettan tarafından (1973) karar verme durumları için liderin hangi düzeyde katılımının etkili olacağını belirlemek için geliştirilmiştir. Yani karar verme durumunda takım üyelerinin katılımının ne ölçüde olması gerekliliğine ilişkin normatif bir model oluşturmuşlardır (Albanese, Fleet, 1983;307).

Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır (Nelson ve Quick 2005,267).

- 1- Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- 2- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.
- 3- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
- 4- Lider astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- 5- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

Bu model astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir. Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kuralla sahiptir. Günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır ama yönetim geliştirme programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Robbins, 2001).

1.6.3.5 Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

William J. Reddin tarafından durumsal liderlik teorilerinin sonuncusu olarak geliştirilmiştir. Bu teori davranışsal liderlikten durumsal liderlik yaklaşımlarına geçişte köprü vazifesi yapmıştır. Reddin liderlik davranışları alanında, işe ve insana dönük olarak adlandırılan boyutların arasına etkinlik boyutunuda ekleyerek “Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı” kendi teorisini geliştirmiştir.

Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarına bir etkinlik boyutu ekleyen Reddin, liderlik davranışlarını belirli bir ortamın durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmış ve liderin davranış tarzını ilgili duruma uygun olması halinde etkin, uygun olmaması halinde ise etkisiz olarak adlandırmıştır (Eren, 2001,476).

1.7 Modern Liderlik Yaklaşımları

Sanayi devriminden sonra toplumla ilişkili olan post-endüstriyel toplum, ileri teknoloji, bilimsel bilgi, enfarmosyon ve teknolojideki hızlı gelişmeler sonucu hızla değişen toplum haline gelmiştir.Yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

Yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel liderdavranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın (1978) yaptıkları araştırmalardayeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe dayalı Transaksiyonel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişimeve reforma dönük Transformasyonel liderlik biçimleridir (Eren, 2007). Bunların yanı sıramodern liderlik kuramları içerisinde Karizmatik Liderlik ve Kültürel Liderlik de yer almaktadır.

1.7.1 Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci (İşlemci) liderlikte karşılıklı alışveriş mantığı hakimdir. Etkileşimsel liderlik, takipçiler ile liderler arasında geçen ve bir dizi ödüle dayalı karşılıklı işlemleri kapsayan sosyal bir alış-veriş sürecidir. Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılması ve örgüte bağlılığını sağlar (Ataman,

2009;551). Lider yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar; düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır (Kunhert, Lewis, 1987;648-654).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler, yetkilerini; izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır; ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Eren, 2003;34). Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Sabuncuoğlu,Tüz, 1995;189).

1.7.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Yenilikçi liderlikte denilen dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından ortaya atılmış daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilip liderlerin örgütlerini nasıl dönüşüm sürecinden geçirdiği ve nasıl güçlendirdiği üzerine odaklanarak, örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Hem Bass hem de Burns dönüşümcü liderin adalet ve mükemmelliği kapsayan kişisel değerler sistemine sahip olduğunu vurgulamışlardır (Kunhert ve Lewis, 1987,648-654). Buna göre değişimin esas başarısı, çalışanların liderlerine güvenmesi sonucu ortaya çıkan durumdur. Liderler telkin ettikleri güven duyguları ile çalışanların geleceğe dair kaygılarını giderir ve olası direnişleri de ortadan kaldırırlar (Saylı ve Tüfekçi, 2008;193-210).

Dönüşümcü liderlik; etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlikedecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir (Keçecioğlu, 2003;34).

Dönüşümcü lider, içinde bulunduğu organizasyonda değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek suretiyle örgütü en üst seviyeye ulaştırmayı amaçlayan kişidir. Lider bunu sağlayabilmek için iyi bir vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu takipçilerine de

kabul ettirebilmelidir. Böylece lider örgütsel yaşamı anlamlı hale getirebilir ve çalışanların heyecanını üst seviyede tutmayı başarabilir. Lider için vizyon bir hayalden ziyade henüz ortaya çıkmış bir gerçekliktir (Synder ve Graves, 1994; 2).

Dönüşümcü liderlerin özellikleri, kendilerini değişimci olarak niteler, cesaretlidirler, değerlere önem verirler, vizyon sahibidirler, astlarına güvenirlere, zorlukların, kesin olmayan durumların üstesinden gelebilme becerisine sahip liderlerdir.

Dönümcü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörleri kriz ortamı, dönüşüm, çok boyutluk, bilgi birikimi ve iletişim olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler, değişimlerin hızlı biçimde devam ettiği günümüzde değişimin etkisiyle de liderliği farklılaştırmış ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının önemini arttırmıştır (Berber, 2002;2).

1.7.3 Karizmatik Liderlik

Karizmatik, Yunan kökenli bir kelime olup “Tanrı tarafından bahşedilmiş hediye” İncil’de adı geçen bir kavramdır. Karizma kavramını yönetim ve sosyoloji alanlarında ilk kullanmaya başlayan kişi Max Weber’in olduğu düşünülmektedir. Kişisel özellikleri ortaya koyup olağanüstülük yarattığı için kelimenin aslında psikolojik bir ifadesi vardır. Fakat karizmanın sağladığı meşruiyet ve hakimiyetle yani liderlik gücü ile yönetsel bir anlam kazandığı için de, kelime sosyolojiktir (Aslantürk ve Amman, 1999;161). Politik ve dini liderlerin analizlerinin yapılmasına bağlı olarak, Housekarizmatik liderlerin karakteristik özelliklerini; kendine güvenli ve astları tarafından güvenilen, yüksek beklentili ve ideolojik vizyon sahibi şeklinde açıklamıştır. Karizmatik liderin astları kendilerini liderle ve liderin misyonuyla özdeşleştirmektedir, yüksek sadakat göstermekte ve lidere güvenmekte, liderin değer ve davranışlarını örnek almaktadır (Luthans, 1992;271).

Karizmatik liderlik teorisi, liderin karakteri, davranışları ve içinde bulunduğu durum ile ilişkilendirilerek geliştirilmiştir. Karizmatik liderlerin karakteristik özellikleri, güç sahibi, yüksek ölçüde kendine güvenen ve kendi doğrularını savunan kişidir. Karizmatik liderler davranış olarak, baskın(etkin) bir yönetim(liderin verdiği kararlar astlarda güven arttırarak) oluşturmaya uğraştırmak, yapılan işin vizyonunu dile getirmek ve astlarda hayranlık ve saygı uyandıran davranışlar sergilemektedirler.

Karizmatik liderler, güçlü, güvenli ve dinamik bir süreç yansıtır. Kitlelere hitap ederken seslerini çok etkili kullanırlar. Konuşmaları dinleyenleri büyüleyici niteliktedir. Karşı tarafla göz temasını doğrudan sağlamaya gayret ederler. Böylece karşısındakilerin tepkilerini anında ölçme şansına sahip olurlar (Erçil, 1997;536).

House liderin karakterinin, davranışlarının ve durumun karizmatik liderler için çok önemli olduğunu, çünkü bu tip liderlerin astlarını olağanüstü derecede etkileme gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedir. Karizmatik liderin astları lideri ve liderin görüşlerini genellikle sorgusuz bir şekilde kabul etmektedirler ve itaat etmeye gönüllüdürler (Steers, Porter, Bigley, 1975;170).

Bernard Bass, House'un karizmatik liderlik kuramını biraz daha genişleterek bu kuramı organizasyon liderlerini de kapsayacak şekilde yeniden tanımlamıştır. (Luthans, 1995;130). Bass (1988), karizmatik liderliğin sadece inanılan ve güvenilen bir kişi olmasının yeterli olmadığını savunmuş, liderin karizmatik sayılabilmesi için izleyenler tarafından insanüstü ve ruhani bir kahraman olarak da görülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Zel, 2006;187). Bass göre karizmatik liderler, kendilerini takip eden izleyicilerin coşku ve macera duygusunu geliştirerek tutum ve davranışlarını değiştirir ve onları harekete geçirirler, baskı, gerileme gibi psikolojik mekanizmalarla izleyicilerin bazı özelliklerini ortaya çıkarılması, onların inaçlarını, normlarını ve hayallerini gerçekleştirmek başarılı olmasını sağlar.

Karizmatik liderlik konusunda "Karizmaya Atıf Teorisi" karizmanın atıfsal bir olay olduğunu Conger ve Kanungo yeni bir yaklaşım getirmişlerdir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, organizasyonda çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır (Conger ve Kanungo, 1988; 79). Conger, bu kuramı test ederek daha somut bir hale getirmiştir. Teori temelde karizmatik liderliğe atıfta bulunulabilmesi için ne tür davranış tarzlarının sergilenmesi gerektiğine yöneliktir. Amaç liderin hangi tür davranışlarının izleyenler tarafından karizmatik olarak algılandığını ortaya çıkarmaktır (Bryman, 1992;117). Conger ve Kanungo'ya göre bir lidere karizma atfedilmesi için ortaya konması gereken temel liderlik davranışları, vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye çalışanlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemedir (Conger ve Kanungo, 1994;439-452).

Karizmatik liderlikle ilgili araştırma yapanlardan biri de Boas Shamir'dir. Shamir arkadaşları Artur ve House ile birlikte yaptığı çalışmalarda motivasyonun

önemli bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Shamir ve arkadaşlarına göre motivasyon bu süreçte oldukça önemlidir ve yapmış oldukları çalışma bu boşluğu dolduracak niteliktedir (Shamir ve diğ., 1993;577-594). Karizmatik liderliğin etkileri olarak teoriye motivasyonel yönden birtakım eklemeler getirerek “Benlik Kuramı” birtakım varsayımlar ortaya atmıştır. Bunlar, lider davranışları, izleyenlerin benlik duygularına olan etkileri, izleyenler üzerinde gelecekte olacak etkiler ve karizmatik liderin kullanacağı motivasyonel süreçtir. Bu süreçler karizmatik liderin davranışları ile izleyicilerin benlik duygularını birleştirmekte ve gelecekte liderin izleyenler tarafından kabul edilmesi kolaylaştırmaktadır.

1.7.4 Lider-Üye Etkileşim Modeli

Lider-üye etkileşim teorisi ilk olarak Graen ve arkadaşları (Dansereau ve Cashman) tarafından ortaya konmuştur. Bu teorinin temel konsepti liderlik sürecinin lider ve izleyenleri arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim göstermekte ve gelişmektedir (Graen, 1976;1201-1245). Lider-üye etkileşimini, rol teorisine dayanarak geliştirdikleri “Örgüt üyeleri, işlerini üstlendikleri roller vasıtasıyla gerçekleştirirler” tezine dayandıracak şekilde açıklamışlardır (Graen, 1975;143-165).

Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşimini, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin dört farklı boyut altında incelenebileceğini öne sürmüşlerdir. Buna göre lider-üye etkileşimi “etki”, “vefakârlık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” olarak adlandırılan dört farklı boyut altında incelenmelidir (Liden, Maslyn,1998;43-72).

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin organizasyon içindeki tüm grup üyeleriyle aynı liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, kurulan ilişkilerin niteliği ve yoğunluğuna bağlı olarak farklı kişilere farklı liderlik tarzının uygulandığını iddia etmektedir. Teoriyi diğerlerinden ayıran en önemli husus, lider ve üyeler arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanmasıdır. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir izleyiciyi ya da bir yönetici ve bir üyeyi/astı ifade etmektedir (Liden ve Graen, 1980;451-465, Liden ve Maslyn, 1998;43-72).

Araştırmamızın bu bölümünde liderlik gelişimi, tanımı, fonksiyonları, liderlik kaynakları ve kuramları incelenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, farklı alanlardan (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji vb..) akademisyen ve araştırmacılar tarafından ele alındığı için tanımlamalarda farklılıklar olduğu için üzerinde tartışılan ve anlaşılması zor bir kavramdır. Bunlardan en çok kabul görenler Porter, Mowday ve Steers'in yaptığı tanımlamalardır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlalarda birbirinden farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bazıları şunlardır; Hristiyan inancına dayalı olarak Pretosyan iş ahlakı, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Marrow, McErolly, 1986;7).

Yapılan araştırmaların çoğunda örgüte bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür (Porter, Mowday, Steers, 1979; 603-609).

Bu kavramın bu kadar önemli hale gelmesinin temel sebebi "insan" faktörüdür. Çünkü her insanın farklı ihtiyaçları ve farklı öncelikleri vardır. Bu ihtiyaçlar ve öncelikler dikkate alınarak insanların idare edilmesi çalışanların kendisini o örgütte mutlu hissetmesini ve orada çalışmaya devam etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu da beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. Ancak her işgörenin örgütsel bağlılık düzeyi birbirinden farklıdır (Güçlü, 2006;5-6).

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişidir. Örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık

olarak üç grupta sınıflandırmıştır (Zangaro,2001; 14-22). Örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002;43).

Örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ve değerlerinin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütü bir aile olarak görmesi ve bu ailenin önemli bir üyesi haline gelmek için çaba göstermesidir (Steers, 1977;46-56).

Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlar genelde, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık üzerine yapılmıştır. Bir tutum olarak, bağlılık örgüt ile özdeşleşmedir. Davranış olarak ise, bağlılık emeklilik maaşı ya da ücret gibi örgütten faydalanmak için örgüte katılma yönünde değişimdir (Shaw ve Reyes, 1992;297).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005; 125-139).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; çalışanların örgüte olan psikolojik yaklaşımının ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006;10).

Örgütsel bağlılık, genel olarak bir çalışanın örgütüyle bütünleşme durumunu, örgüt değerlerini benimseme düzeyini ve örgütün bir üyesi olarak devam etme istekliliğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987;288-301).

S. Arzu Wasti kavramsal olarak, bu tanımın güçlü bir güven, örgütsel değerleri ve yargıları kabullenme, örgüt adına kayda değer bir çaba gösterme isteği, örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde sürdürme isteği olmak üzere üç faktörü içerdiğini belirtmiştir (Arzu Wasti, 2005).

Karatepe ve Halıcı'ya göre; örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir. Bazı yazarlar ise örgütsel bağlılığı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları ile ilgili tutumları olarak ifade etmektedir (Karatepe ve Halıcı,1998;25).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerden hem de nihai hedeflerden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler

daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılığın üç aşaması vardır: itaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmak amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (O'Reilly III, Chatman, 1986;492-499).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, genel olarak “belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu”, “organizasyon içerisinde yüksek düzeyde çaba gösterme isteği” ve “örgüt değerlerine ve hedeflerine inanılması ve bu değerlerin benimsenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 1995;130; Mowday ve diğ., 1979;224-247).

2.2 Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılığa benzeyen çok sayıda ve birbirinden farklı kavramlar zaman zaman kavram kargaşasına neden olmaktadır. Bunlar mesleğe bağlılık, İş ve iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve itaattir.

2.2.1 Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireyin kendi uzmanlık alanındaki becerilerini artırmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki öneminin artması, uzmanı olarak çalıştığı işinin yaşamında ne derece önemli bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999;8).

Örgütsel bağlılık gibi mesleki bağlılık da tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinden ele alınmaktadır. Birincisi davranışsal açıdan mesleğe bağlılık, meslek içerisindeki birlik, örgüt, sendika gibi sosyal oluşumlara katılım ve mesleki literatürü güncel olarak takip etme gibi mesleğin canlı ve zinde takip etmeye odaklıdır. Tutumsal perspektif ise bireyin örgütü amaçla ve hedeflerine daha rahat erişebilmesi için yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların özgünlüğü ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir(Gözen, 2007;40).

Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde incelenmektedir: bunlar kişinin kendisi ile iş hayatını özdeşleştirdiği işyönelik genel tutum, kişinin mesleki geleceği açısından yatırımlar yapıp uzun vadeli planlar yaptığı mesleki planlama fikrivi iş dışındaki zamanlarda faaliyetlerinde tercihini işten yana kullandığı, işin nisbi önemiolarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005;1-94).

2.2.2 İş ve İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren kavramlardan biriside iş ve iş arkadaşlarına bağlılıktır. İşe bağlılık özellikleri şunlardır; bir kimsenin kendi imajı ile işi arasındaki ilişkisi, kişinin işine sahip çıkma seviyesi ve işini kabullenmesi, kişinin örgütte kendisine biçtiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi, kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle bir bütün olarak görme derecesidir (İnce ve Gül, 2005,1-94).

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasındır. Bu bağlılık birtakım faydalar elde etmek için bazen bir amaç, bazen de bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler geleceğe yönelik birtakım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla birşeyler paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda bulunmayı tercih ederler. Tsui ve arkadaşları, yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütteki diğer iş arkadaşlarıyla değil, kendi iş arkadaşlarıyla iletişim kurmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla iş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer mesai arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir (Balay, 2000; 56, Tsui, Egan and O'Reilly, 1992, 551-579).

2.2.3 Sadakat

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesine yönelik kavramlar olmasına karşın dayanak noktaları itibariyle birbirinden farklı kavramlardır. Örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakatin, uzun süreli bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Harvey and et al., 1999;68).

Lee örgütsel sadakati, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı içeren bir kavram olup, gelecek odaklı olarak aktarmıştır

(Lee, 1975; 215). Örgütsel sadakat örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlardan önde tutan üye davranışına dayanır. Örgütsel sadakat örgütsel bağlılığa nazaran dar bir alanı kapsar. Örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel amaç birliği ve bu amaçların gerçekleşmesine dayanan bir davranış biçimi vardır ve daha kapsamlıdır. Her iki kavramın ortak noktası örgütsel aidiyeti içermesidir. Farklı yönü ise örgütsel bağlılık örgütsel sadakatten daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlüdür.

2.2.4 İtaat

“İtaat,bireylerin gruba uymama davranışının doğurabileceği sonuçtan çekindikleri içinuyma davranışı göstermesi” olarak tanımlanmaktadır (Kağıtcıbaşı,1998;69). İtaat, bireyin dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu olup, bir otorite tarafından verilen tek taraflı emre dayanmaktadır. Bireyler verilen emre uymamanın sonucunda karşılaştıkları ceza ve yaptırımlardan çekindikleri için itaat ederler. Örgütsel bağlılık dış kaynaklı değil içsel bir görevdir. Dışsal emirlerle örgütsel bağlılık oluşturulamaz. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirler değil, kişisel inanç vedeğerlerdir (Gal, 1993;273).

Örgüte bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir öğretmen itaatkar olabilir, fakat buradan onun okuluna bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık örgüt içinde dengesizliğe ve davranış bozuklukların çıkmasına neden olur. İtaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Varoğlu,1993;29).Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve itaat birlikte düşünülmeli ve birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak ele alınmalıdır (İnce ve Gül, 2005;1-94).

2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977) ve Angle ve Perry (1981)' nin çalışmaları gelmektedir (İnce ve Gül, 2005). Literatürdeki araştırmaların

genelinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelendiği görülmüştür.

2.3.1 Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin, bireylerin örgütsel bağlılık algılarına etki edip etmediği bir takım çalışmalarla sınınmıştır. Araştırmalarda örgütsel bağlılıkla ilgisi araştırılan kişisel faktörlere yer verilmiştir. Bu bağlamda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalara değinilmiştir.

2.3.1.1 Yaş

İnsanların yaş düzeyleri çalıştıkları işlere karşı tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş yaşamının başlangıcında olan birey, ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sorunlarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin, işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir havanın varlığını görmeleri ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gerekmektedir (Çakır, 2001;51-154).

Yapılan araştırmalarda yaşartıkça işgörenlerin seçeneklerinin azaldığı düşüncesinden hareketle yaş haddi yüksek olanların mesleklerinden, bulunduğu mevkiden memnun olduğu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür.

Hrebiniak ve Alutto, mesleklerine yeni başlamış genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlı olmadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç işgörenlerin, daha fazla iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise, daha yaşlı az eğitim almış ve kendini yeterlilik bakımından üst düzeyde gören işgörenlerin, daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinmişlerdir (Balay 2000; 56).

2.3.1.2 Cinsiyet

Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan geçmiş çalışmalarda farklı sonuçlar rapor edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişki açık bir şekilde ortaya koyulamamıştır (Al-Ajmi, 2006;839).

Toplumdaki, cinsiyet ve rol farklılıkları nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin, kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken; erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme olanakları gibi konulara daha fazla değer vermektedirler (Kirel 1999;117).

Bayanların ailevi rollere verdikleri özen ve kadınların istihdam oranlarındaki düşük seyri dikkate alındığında erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bunun sebebinin kadınların annelik ve ev kadınlığı rollerinde olması; tam tersi araştırmalarda ise bayanların işyerlerinde daha istikrarlı çalıştıklarını ve önlerine çıkan sorunların onları kamçılacağı gerekçesi ile örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha yüksek olduğu bunu sebebinde yine annelik ve ev kadınlığından dolayı kadınların sorunlar karşısında deneyimli ve antremanlı olduklarıdır.

Kadınların büyük çoğunluğu çalışmanın ev işleri ve çocuk bakımı konusunda büyük zorluk yarattığını söylerken, evdeki ve toplumdaki sosyal statüsünü yükselttiği görüşü önemli bir onay görmemiştir. Bu sonuçlar, kadınlar için çalışmanın psikolojik ve toplumsal yararları olan bir olgu olmaktan çok, ev işleri ve çocuk bakımının izin verdiği ölçüde ekonomik yarar sağlama aracı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır (Koray, 1995;17).

2.3.1.3 Eğitim

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmaların birçoğunda bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Güçlü, 2006;67).

Eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Bunun sebebi ise eğitim düzeyi arttıkça iş görenlerin seçeneklerinin (iş fırsatları vb..) arttığı ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmamasıdır. Morris ve Sherman yaşları ilerlemiş ve eğitim seviyeleri düşük vedaha yüksek seviyede yeterlilik duygusuna sahip çalışanların, örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğunu saptamıştır.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe, kişisel yetki kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve bunları uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin tek düzelik ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2003;68).

Buchko ve arkadaşları örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumlu ilişki bulmuşlar, ekonomik koşulların ve iş imkanlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitimli iş görenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabileceği şeklinde değerlendirmişlerdir (Buncho vd., 1998;109-116).

2.3.1.4 Çalışma süresi (kıdem)

Çalışanların örgütteki toplam çalışma süresi arttıkça, örgütsel bağlılık artarken aynı pozisyonda geçirilen yıl arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnun olma düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Allen ve Meyer 1993;49). Çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlarda artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Cohen, 1993;143-159).

İş yerinde uzun süreden beri çalışan kıdemli işgörenlerin, işe devamsızlık oranının arttığı dolayısıyla zaman içerisinde örgüte bağlılığın azaldığını da ileri süren görüşler bulunmaktadır. Buna neden olarak da, işgörenin kıdeminin fazla olması ile elde etmiş olduğu güven, bıkkınlık, yıpranma ve yaşlanma sayılmaktadır (Ferik, 2002;8).

2.3.2 Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin algıladıkları bağlılık düzeyleri ile ilgili olarak örgütün yapısal olarak işleyiş özellikleri ve işgörenlerin örgütteki görevlerine yönelik yönetim tarafından uygulanan politika ve kurallar arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik birçok faktör çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Greenberg, 1990;399-432).

2.3.2.1 Yönetim

Yönetim stili, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgüt kültürüne ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise, örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaş grubu algısından daha çok etkilendiğini belirtmektedir (Zeffane, 1994;980). Güvenilir,

yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik havayı geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır, 2001;154).

Baskıcı yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulamayan yöneticiler çalışanlarda örgütsel bağlılık derecesi üzerinde olumsuz etki yaparken, arkadaşça ve katılımcı bir tarz izleyenler olumlu etki yapmaktadırlar (Gül, İnce, 2005;1-94).

2.3.2.2 Ücret

Ücret örgütsel bağlılık üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin işle ilgili tercihlerini, belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması, iş tatminlerini, motivasyon ve bağlılıklarını kendisine verilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır.

Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir kanaate, kendileriyle benzer işgörenlerle yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiştir (Barutçugil, 2004;216).

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu öne sürülmüştür. Ücret düzeyi yanında ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlardır (Gül, İnce, 2005;1-94).

Çalışanlara yapılan ödemeler, doğrudan ve dolaylı olabileceği gibi, parasal ve parasal özellik taşımayan ödüllendirme biçiminde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar, doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. İzin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme biçimine örnek oluşturur. Övgü, takdir, tanınma gibi işgörene verilen ödüller de, iş tatminini ve performansını arttıran parasal olmayan ödüllere örnek oluşturur (Barutçugil, 2004;278).

2.3.2.3 Örgüt büyüklüğü

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça, yani örgütler büyüdükçe bürokratik uygulamalar da artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve kontrol mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için, iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin bulunduğu konumdan aldığı bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler vardır. Bireyler arası ilişkiler ise, içinde bulunulan konumun ilkelerine göre sürdürülecektir (Koçel, 2005;131).

Sommer ve arkadaşları büyük örgütlerde çalışan kişilerin bağlılık düzeyinin düşük olduğunu bulmuşlar ve bunu büyük örgütte çalışan kişilerin katılım ve etkileşim potansiyellerinin düşük olmasına bağlamışlardır (Sommer, S. at all, 1996; 977-993).

Küçük çaptaki örgütlerin çalışan sayısının sınırlı olması, büyük çaptaki örgütlere nazaran çalışanların birbirleriyle olan iletişimi ve sıkı ilişkiler geliştirmesi yönüyle örgütsel bağlılıkları yüksek düzeydedir.

2.3.2.4 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Tuna, 2007). Örgütlerde güven verici bir kültürün oluşması örgütün vizyonu, çalışanlara verilen ehemmiyete ve yönetimin örgüte bağlılığı ile gerçekleşmektedir.

Lyons ve arkadaşları çalışmalarında kamu, özel sektör ve yarı kamu olarak ele aldıkları üç sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmışlardır.

Sonuç olarak özel sektör çalışanlarının diğer iki sektörde çalışanlara göre daha büyük örgütsel bağlılık gösterdiklerini bulmuşlardır (İnce, Gül,2005;1-94).

Sheridan'ın yapmış olduğu çalışmada takım çalışması ve güvene verilen önem, işgörenlere saygılı bir kültüre sahip örgütlerde performans değişkeni dikkate alınmaksızın örgütsel sadakat ve uzun süreli örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracak ifade edilmiştir (Sheridan, 1992). Bu açıdan bakıldığında işgörenlerce güven verici ve ekip çalışmasını destekleyici bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakat düzeyleri yüksek olmaktadır.

2.3.2.5 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet kavramını doğruluğun örgütteki haklılığın müdafaasında veya örgütteki rolünün otorite tarafından algılanan tutumu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (İnce, Gül, 2005;1-94).

Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993;651).

2.3.2.6 Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen hususlardan olan örgütsel ödüllerin, işgöreni güdülemek için verilen mükafatlar olmasıdır. Mükafatların işgörenin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve kişiliğine uygun olması gerekmektedir. Ödüller başarılı performans sergileyen işgörene “teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. İşgörene “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir” (Gözen, 2007;40). Bu açıdan örgütsel ödüller bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılırsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce, Gül, 2005;1-94). İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, maaş artışı, ikramiye, çalışanlar için anlamlı görevler, yükselme olanakları gibi mükafatlar örgütsel ödüllerdir. İşgörenlerin iyi yaptıkları işlerin farkedilmesi, takdir edilmesi ve bu bağlamda yönetim ve iş arkadaşları tarafından sevgi ve saygı duyulan bir birey olduğunu bilmesi psikolojik bir ödül olarak önemlidir.

2.3.2.7 Takım çalışması

Takım; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte davranış gösteren, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Larson ve Frank, 1989; 91). Takım çalışması ise, belli sayıda işgörenin belli aralıklarla örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek, sorunlarına çözüm bulmak, örgütün yenileşmesi ve değişimini sağlamak için örgütlenmesini ve yürütülmesine yönelik yapılan faaliyetler toplamıdır.

Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük, organizasyondaki farklı disiplinlerin; bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak, ortak amaç etrafında toplanmaktadırlar (Barutçugil, 2004;443). Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlüğünü ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımını sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörenlerin daha esnek ve uyumlu olabilmesinde, oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams 1998;195).

2.3.2.8 Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol çatışması en genel ifadeyle bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerinin karşılamaması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışma şeklinde tanımlanmaktadır (Özen, Uzun, 2005;128-147). Dubinsky ve arkadaşlarının çalışmasına göre rol çatışması ile rol belirsizliği arasında olumlu bir ilişkinin varlığı söz konusu olmakla birlikte, rol çatışması ve rol belirsizliği, kendi aralarında olumlu ilişki gösteren iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ters yönlü bir ilişki içerisindedir (Dubinsky at all, 1992).

Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir (Güçlü, 2006; 81).

Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin iş ile ilgili itimatsızlık yarattığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür.

2.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerin yanısıra örgüt dışı faktörler de söz konusudur. Örgüt dışı faktörleri genel olarak alternatif iş imkanları ve uzmanlık olarak sınıflandırılabilir.

2.3.3.1 Alternatif iş imkanları

Alternatif iş imkanları olması çalışanların örgütsel bağlılığını belirlemede önemli rol oynayacaktır. Çünkü bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Farklı iş imkânlarının varlığı kişinin çalıştığı yerdeki devamlılığını belirlemede etkin rol oynayacaktır. Düşük ücretle işe başlayan bir kişi için başka iş imkânının olmayışı onun bağlılığını artırır. Diğer yandan aldığı ücretten daha yüksek ücret alabilme ihtimali olan alternatif bir iş imkânı olan çalışanın bağlılığı da azalmaktadır (Karaca, 2001;62).

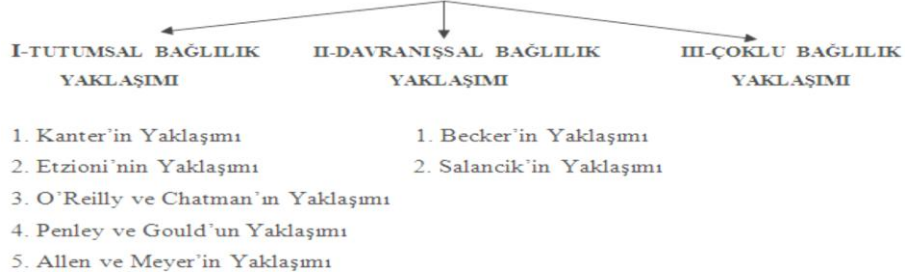
2.3.3.2 Uzmanlık

Uzmanlar mesleki becerilerinden dolayı kendi kurallarını kendi koyan, mesleği ile özdeşleşen, sosyal sorumluluk sahibi, kendi alanlarında söz sahibi kişilerle farklı örgüt çatılarında biraraya gelebilen veya alanlarıyla ilgili örgüt kurabilen bireylerdir. Buldukları örgütün devamlılığı için çeşitli eğitim faaliyetleri, kültürel ve sosyal faaliyetler, seminerler ve kongreler düzenleyerek sağlam bir yapı oluşturma gayreti sergilerler. İnce ve Gül uzmanları; sosyal sorumluluk taşırlar, kendi kurallarına inanırlar, özerklik talebinde bulunurlar, şeklinde özetlemişlerdir (İnce ve Gül, 2005;1-94).

2.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmacılar birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmışlarsa da genelde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma şekil 2.1'de gösterilmiştir. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranış kuramı, örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan, sosyal psikoloji kuramı ise örgütsel

bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşmaktadır (Mowday vd., 1982;24). Bu iki yaklaşım dışında, çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır.



Şekil 2.1: Örgütsel bağlılığının sınıflandırılması (Mowday vd., 1982: 24).

2.4.1 Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998;72).

Yapılan araştırmalar işle ilgili beş tutum grubu ortaya çıkartmıştır: İşin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile ilişkiler ve örgütsel ortam. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri halinde ortaya çıkan bağlılığı ifade eder (Varoğlu,1993;29) ve tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar beş grupta incelenir. Bunlar; Kanter yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould yaklaşımı ile Alien ve Meyer yaklaşımıdır.

2.4.1.1 Kanter'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgüte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü severek, uyumlu olarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilir (Kanter, 1968; 499-517).

Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik

bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devama yönelik bağlılık, bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Birey, örgüt ve kendisi için karlı olanın örgüt üyeliğinin devamlılığı ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır. Eğer üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler (Kanter,1968;499-517).

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere olan bağlılığıdır. Bireyin grubun üyeleriyle yakından ilgilenmesi ve gruba katılmasıyla birey duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadır. Böylece grup içi çekişmeler azalarak, grup bilinci oluşmakta, bireylerin gruba bağlılığı ve sadakati artmaktadır. Bağlılığın gücü, bireylerde biz bilincinin oluşması ve kendilerini bütünün bir parçası gibi hissetmeleriyle artmaktadır (Kanter 1968;499-517).

Kontrol Bağlılığı, örgütün isteklerini yerine getiren ve örgüte karşı bağlılık hisseden bireyin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır (Kanter, 1968; 499-517).

Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde, dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı üyelerin kendilerini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bu üç bağlılık türü de birbiriyle ilişkilidir ve örgütlerin üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı da bir arada kullanmaları gerekmektedir (Arslan, 2008).

2.4.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Çakır, 2001;154).

Etzioni, bağıllık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir.

Ahlaki Bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Ahlaki açıdan yakınlaşma, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Bireyler toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Çıkarıcı Bağıllık: Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bireyler bağıllık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı örgüte bağıllık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Mowday vd, 1982;24).

Etzioni bir bireyin uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük ya da yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağıllık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir.

2.4.1.3 O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağıllığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Örgütsel bağıllığın; uyum davranışı, özdeşleşme davranışı ve içselleştirme davranışı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986; 492-499).

Uyum Bağıllığı: Örgütsel bağıllığın uyum boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır (O'Reilly and Chatman, 1986;492-499). Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001;139). Bireylerin veya grupların sahip olduğu güç oranında bir değişiklik ortaya çıktığında, örgütsel veya bireysel uyum söz konusu olabilir (Baykal, 2001;27). Bu uyumu etkileyen faktörlerin

başında; grubun büyüklüğü, uzmanlık derecesi ve söz birliği, mevkii ve saygınlık, azınlık etkisi, ters düşme korkusu, bireyin kişilik özellikleri ve Hawthorne etkisi gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1998;62-67, Barlı, 2007;49-59).

Özdeşleşme Bağlılığı: Bireyin örgütün bir parçası olma isteğine dayanır. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme boyutunda; birey, tutumlarını örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmektedir (O'Reilly and Chatman 1986). Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001).

İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Birey, örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyum sağladığında, içselleştirme boyutuna dönük tutum ve davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Chatman, 1986; 492-499). Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Güney, 2001).

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir.

2.4.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu yaklaşımın bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley, Gould, 1988;43-59). Bunun nedeni, yaklaşımın karmaşık olmasıdır. Yaklaşımında, ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki duygusal bağlılık söz konusudur. Ancak, bunların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı oldukları tam olarak anlaşılamamaktadır. Bunlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı bağlılık, ahlaki bağlılık kavramının olumsuzluğudur. Penley ve Gould bu iki bağlılık şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almaktadır (Penley ve Gould, 1988;43-59).

Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Penley ve Gould

ise örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (İnce, M. ve Gül, H., 2005;1-94). Penley ve Gould (1988)'a göre, örgütsel bağlılık, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere, birbirinden farklı üç boyuttur:

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Birey, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgüt faaliyetleri ile aşırı ilgilenme ve üyeliğin sürdürülmesi ile ilgilidir (Penley and Gould, 1988;43-59).

Çıkarıcı Bağlılık: Bireyin işleri karşılığında ödül ve teşvik bekleme esasına dayanır. Bu bağlılık türünde örgüt belli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülür. Bu bağlılık, kendini sunma, sevdirmeye, daha fazla sorumluluk alır gibi davranış gösterme türüdür (Penley and Gould, 1988;43-59).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün iççevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley, Gould, 1988;43-59).

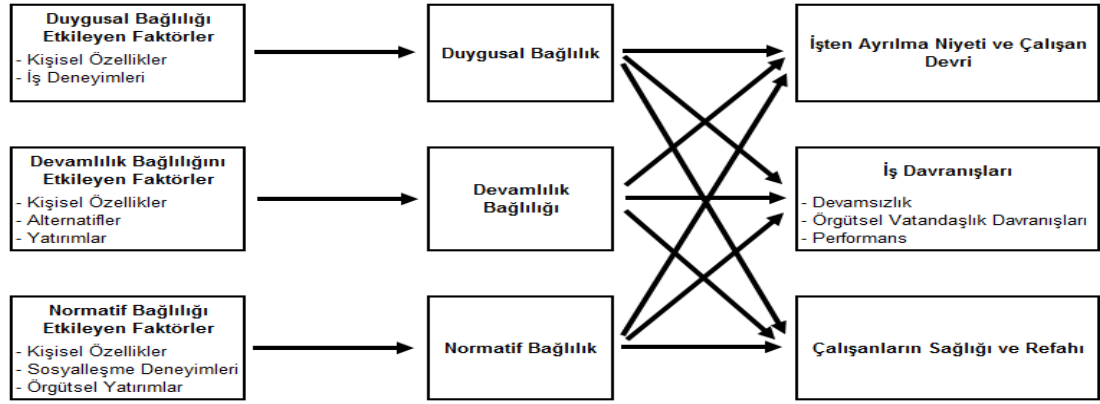
Penley ve Gould'a göre ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması (işine aşırı düşkün olmak, eve iş taşımak vb.), çıkarıcı bağlılık bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgili (kendini sunma, üstlerinden daha fazla sorumluluk isteme), yabancılaştırıcı bağlılıkta ise iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgili (kariyer sıkıntısı) davranışları içermektedir.

2.4.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1990; 2; Meyer ve diğerleri, 1993;538-551).

Allen ve Meyer 1984'te örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılık diye ayırmışlar, 1990'da normatif bağlılık diye adlandırılan üçüncü bir boyutuda

ekleyerek 3'lü modeli geliştirerek örgütsel bağlılığı, üç ana ögeye dayandığını ileri sürmüşlerdir.



Şekil 2.2: Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Meyer ve diğerleri, 2002;22).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir (McGee ve Ford, 1987;638-642). Çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri söylenebilir. Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005;1-94). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır.

Devamlılık Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. “Rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” diye adlandırılan devamlılık bağlılığı Allen ve Meyer tarafından Backer’in Yan Bahis Teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Chen and Francesco, 2003;62).

Allen ve Meyer’e göre, devam bağlılığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve önemi, birey tarafından algılanan alternatif eksikliğidir (Allen and Meyer, 1990;847-858). Bu bağlılığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerin azlığı veya olmaması ile ilgili algılamalar önemli bir rol oynamaktadır (Allen and Meyer, 1990; 847-858, Meyer and Allen, 1997;9).

Devam bağıllığı, çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa, maliyete göre daha fazla ödül görüyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000;22).

Normatif Bağıllık: Duygusal ve devamlılık bağıllığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle Allen ve Meyer’ün boyutlu örgütsel bağıllık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağıllık çalışanın örgütüne bağıllık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Saldamlı, 2009;20-25).

Normatif bağıllık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı bir sorumluluk duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer 1990;847-858, Meyer ve Allen, 1984;372-378, Meyer ve diğerleri, 1993;538-551).

Bu bağıllık türü, bir “zorunluluk” unsurunu içermektedir. Çalışanların bağıllık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2004;157-177).

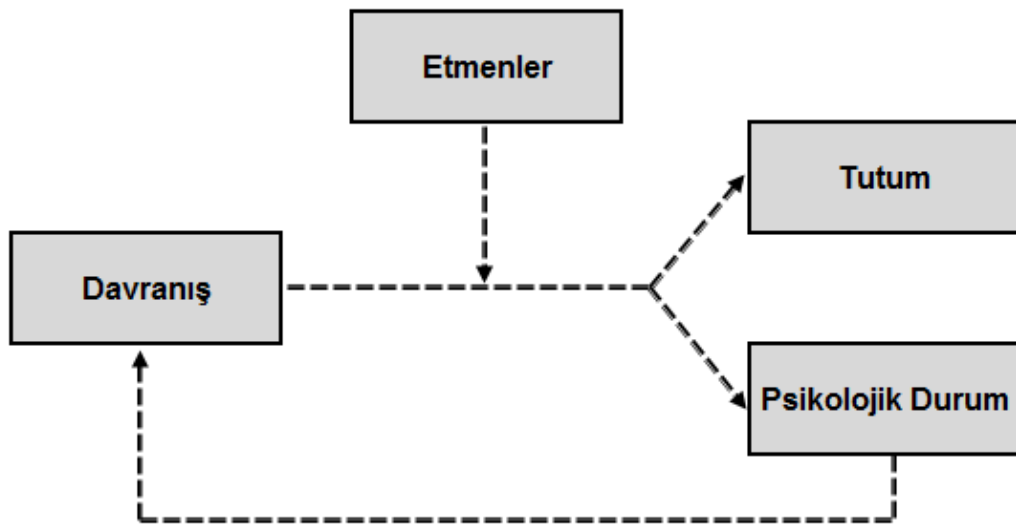
Normatif bağıllık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağıllık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağıllıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağıllığından farklıdır (Wasti,2000;201-224). Normatif bağıllıktaki zorunluluk, devamlılık bağıllığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005;1-94).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağıllığın ortak noktası, çalışanları örgütten ayrılmayı engelleyen bir bağın olmasıdır. Duygusal bağıllıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, rasyonel bağıllıkta gereksinime ve normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng and Ugboro, 2003;83-98). Duygusal bağıllık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağıllığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağıllık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır.

2.4.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Her davranış farklı bir amaca yöneliktir ve aynı uyarıcılar farklı bireylerde farklı davranışlara neden olmaktadır. Bireylerin davranışlarını belirleyen etmenleri tespit etmek çok zordur (Özkalp, 1986;31).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Bu bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Sosyo-psikolojik temelli bir yaklaşımdır.



Şekil 2.3: Davranışsal bağlılık yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991;63).

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Meyer ve Allen,1997). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.3'de özetlenmiştir. Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991;61-89, Oliver, 1990;19-31).

Davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı bulunmaktadır.

2.4.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından davranışsal yaklaşım geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır. Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlar olması ve bu tutarlı davranışların uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlar olmasıdır. Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahsi, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok dailgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahsegirme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak bahse girer ve örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar.

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan bir birey zaman içinde bu örgüte çeşitli yatırımlar yapar ve karşılığında bazı yan faydalar (emeklilik tazminatı, emeklilik aylığı, yükselme, eski arkadaşları kaybetme riski, yeni arkadaş edinme güçlüğü vb.) elde eder. İşgören, bu yatırımlar sonucu bir anlamda özgürlüğünü kaybeder ve kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder (Becker, 1960;32-40, Mowday ve diğerleri, 1982;24).

Becker'e göre yan bahislerin çıkma nedenleri; kültürel beklentileri genelleme, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere kendini hazırlama, kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı, iş dışı kaygılar olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2008).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker, 1960;32-40, İnce ve Gül, 2005;1-94).

Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yanbahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetle, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, kurumdan ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için kuruma bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın kuruma bağlılığı da o derece artmakta ve kurum üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır.

2.4.2.2 Salancik'in yaklaşımı

Salancik, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumunu örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır (Mowday, Porter and Steers, 1982:24).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışın uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce, Gül, 2005;1-94).

Salancik'in her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını ve kişinin davranışının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir ve kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir. Davranış ne kadar açık ve kesirse, bu davranışa olan bağlılık da okadar yüksek olacaktır. Örneğin, kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa yada belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabulederek o işi seçmişse, bu seçimini inkâr edemeyecektir. Dolayısıyla, seçimine olan bağlılığı da artacaktır (O'Reilly ve Caldwell,1981;597-616).

Bağlılığın oluşması için davranışların, görülebilir (birey görülen davranışını inkar edemez ve daha fazla sorumluluk hisseder), değiştirilemez (ödülleri, çalışma süresi, ayrılmanın maliyeti ve güçlükleri, örgüt içi ilerleme) ve kişisel iradeye (sahip oldukları enerjinin istenen yöne yönlendirilmesi) dayanmasıdır.

2.4.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumusal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkaran Reichers'e göre örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurlar oluşturmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000;56).

Reichers'e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985;465-476).

Tablo 2.1: Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık modelleri (Güçlü, H. (2006) Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Ü. Eskişehir; 67).

Araştırmacılar	Bağlılık Modeli	Açıklama
Angle ve Perry	Değer Bağlılığı Devam Bağlılığı	Bir örgütün amaçlarını desteklemektedir. Örgütsel üyeliğin elde bulundurulmasıdır.
QReilly ve Chatman	Uyum Özdeşleşme İçselleştirme	Ödül elde etmek veya cezadan kurtulmak için örgüte duyulan ilgidir. Bağlılık, örgütle yakın ilişki isteğine dayanır. Bağlılık, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumluluğuna dayalıdır.
Penley ve Gould	Ahlaki Bağlılık Hesapçı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık	Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmedir. İşgörenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır. İşgörenin çevresel baskılar nedeni ile örgüte bağlılığıdır.
Meyer ve Allen	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık	İşgörenin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. İşgörenin örgütten ayrılınca katlanacağı maliyetler nedeni ile örgüte bağlılığıdır. Çalışmaya devam etmek için yükümlülük hissi ile örgüte duyulan bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman	Değer Bağlılığı Devam Bağlılığı	Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba harcama istekliliğidir. Örgüt üyesi olarak kalma arzusu hissetmedir.
Jaros ve diğerleri	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Ahlaki Bağlılık	Bireyin örgütte çalışmasında dolayı vefa, sevgi, içtenlik ve benzeri hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır. Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Örgütün amaçların, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

2.5 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında, bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarını buluşturmada, verimlilik ve performans artışının sağlanmasında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000; 56).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, özellikle örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarına ilişkin olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların sonucunda, örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarından iş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlar olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın, performans üzerindeki etkisi, işgören devamsızlığı, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005;1-94). Örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık, yüksek örgütsel bağlılık olarak gruplamak mümkündür.

2.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

İşgörenin özgün düşünceleri ve uygulamaları ve gelişmeye yönelik olarak taşıdığı inançlarda bir artış ortaya çıkabilir. İşgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987;460-471).

Aynı zamanda düşük bağıllık düzeyine sahip çalışanın örgütten ayrılması, onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Öğretmenlerin bağıllık düzeylerindeki eksiklik işyerinden ayrılma isteği ve işe gelmeme gibi genel anlamda hoşnutsuzluk-soğukluk meydana getiren durumların bir ölçüsü olarak görülebilir (Rosenholtz ve Simpson, 1990;241-257).

2.5.2 İlmli Örgütsel Bağıllık

İşgören deneyiminin güçlü, fakat örgütselözdeşleşmenin ve bağıllığın tam olmadığı bağıllık düzeyidir. Bağıllığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu yüzden örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.

Orta düzeyde örgütsel bağıllık; işletmeye bağıllık düzeyi arttıkça, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmak ise olumlu sonuçlarından sayılabilmektedir. Buna paralel olarak personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır (Şahin, 2007).

2.5.3 Yüksek Örgütsel Bağıllık

Bu bağıllık düzeyinde işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık gösterirler. Bu işgörenler, örgütte verilen işten ve işle ilgili görevlerden dolayı örgüte karşı duyarlıdırlar. Örgütte kariyerleri ile ilgili herhangi bir endişe taşımamaktadırlar. Örgütsel bağıllığı yüksek işgören, örgüt hiyerarşisi içinde lider konumunda ise, kendi denetiminde olan iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Örgütsel bağıllığı yüksek olan işgörenler, devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler (Clifford, 1989;30).

Yüksek örgütsel bağıllık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağıllık düzeyi, bazende yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan

kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007;37-61).

2.6 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Değişime uğrayan örgüt yapıları içinde insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. İnsan kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli kullanacak hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Bireylerin bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Eğitim alanında öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin yapılan çalışmalardaki artış da dikkat çekicidir. Örgütsel bağlılık, öğretmenin çalıştığı kurumuna karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005;125-139).Örgüt, personelinin gelişimi için hiçbir fedakarlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri,yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır (Karaca, 2001;62).

Öğretmen bağlılığına ilişkin çeşitli araştırmalar öğretmenlerin örgütsel bağlılığının eğitimin uygulama alanı olan okullar açısından önemini ortaya koymaktadır.Okul ortamının, öğretmenler için bağlılığın en büyük prediktörü olduğunu ileri sürmektedir.Çalıştığı kuruma yüksek düzeyde bağlılık gösteren öğretmeni, okulunun amaçlanan başarıya ulaşmasında kendisinden beklenenin dışında daha fazla çaba gösteren ve çalışmalarını göstermelik gerçekleştirmesinin ötesinde içinden gelerek, arzu ederek sürdüren ve bunu devam ettiren çalışan olarak ifade edilmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1982;24)

Balay'a göre örgütsel bağlılık dört nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi; örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle, ikincisi; iş doyumu, işe sarılma, moral ve

performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncüsü; özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle, dördüncüsü; yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir. Bağlılık gösteren üyeler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000;56).

Reyes (1990), öğretmenlerin çalıştıkları kurumda sergiledikleri bazı özellikleri tespit ederek, öğretmenlerin bağlılığıyla performansları ve verimlilikleri arasında bağlantı kurmuştur. Örgütüne bağlı öğretmen; (1) genelde işe geçkalmaz, daha çok çalışır ve kurumdan ayrılmaya daha az eğilimlidir; (2) ekstra program faaliyetleri için zaman adar, okul ve sistemin amaçlarını düzenli olarak gerçekleştirmeye çalışır; (3) işini en iyi şekilde icra etme düşüncesindedir; (4) öğrenci başarısına etki eder; (5) okul ve sistemin amaçlarına inanç gösterir ve gerçekleştirmek için eylemlerde bulunur; (6) kişisel ilginin ötesinde çaba gösterir ve (7) devamlı suretle okul sisteminin bir üyesi olarak kalmayı amaçlar. Bütün bu özellikler bize bağlılığın, diğer öğretmenlere göre yetişmiş ve gelişmiş öğretmenlerin önemli karakteristiklerinden biri olduğunu gösterir (Razak, Darmawan ve Keeves, 2009;345).

İşgörenlerinin örgütsel bağlılığını etkileyeceği unsurların, yönetici ve öğretmenler için adil ve yeterli bir ödeme, meslekte ilerleme, yol gösterici ve destekleyici okul programları, çalışma koşullarını iyileştirerek ve çekici hale getirerek okul işgörenlerinin örgütsel bağlılığını etkileyeceği ileri sürülmektedir

Rosenholtz ve Simpson (1990) öğretmen bağlılığını örgütsel faktörler, performans etkililiği, manevi ödüller, görev özerkliği ve takdir yetkisi, öğrenim (gelişim) fırsatları, öğrenci davranışlarının yönetimi gibi altı faktörün etki sahibi olduğunu belirtir.

2.7 Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

2.7.1 Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Geçmişten bugüne araştırmalarda, liderlik yaklaşımlarında örgütsel bağlılığın önemine vurgu yapıldığını ve bu kavramın liderlik davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını görmek mümkündür. Özellikle dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının savunucuları, etkili liderliğin en önemli çıktıları arasında

çalışanların örgütsel bağlılığının bulunduğunu ifade etmektedirler (Avolio, 1999; Bass, 1998; Bass ve Riggio, 2005; Conger ve Kanungo, 1998). Örneğin Conger ve Kanungo, lider etkinliğinin ölçülmesinde izleyenlerin “liderin etkisini kabul etme derecesini” ifade eden bağlılık düzeylerinin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Conger ve Kanungo’ya göre izleyenlerin bu etkiyi kabul etme nedeni liderleriyle duygusal anlamda bağ oluşturmaları ve lider davranışları sonucunda ortaya konan örgütsel değerlere de tıpkı liderlerine duydukları gibi bağlılık duymalarından kaynaklanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1998;39).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarla tanınan Bass ve Riggio, bu liderlik tarzının entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada önemli birer enstrüman olduğunu ifade etmişlerdir (Bass ve Riggio, 2005; 37). Aynı şekilde Avolio (1999) da dönüşümcü liderin organizasyon çalışanlarının bağlılık düzeylerini ve güven düzeylerini arttırdığını belirtmiştir.

Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak ülkemizde çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin Ceylan ve arkadaşları (2005), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliği bağlılık değişkeniyle ilişkilendiren Ceylan ve arkadaşları, dönüşümcü liderliğin üç alt boyutu (ideal etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunduğunu, buna karşın etkileşimci liderliğin sadece koşullu ödül boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilere rastlandığını ortaya koymuşlardır.

Başka bir çalışmada Mert ve arkadaşları (2010) her iki liderlik tarzının da örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişki kurduğunu tespit etmişlerdir.

Buluç (2009), liderlik tarzları ve örgütsel bağlılığı ele aldığı çalışmasında sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmasında liderlik tarzlarını alt boyutlarına ayırarak inceleyen Buluç, dönüşümcü liderlik tarzının tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin pozitif yönde ve anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Etkileşimci liderliğin ise yalnızca koşullu ödül boyutunun örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki kurduğunu tespit edilmiştir. Bu

sonuçlara dayanarak araştırmacı tarafından liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı etkilediği yapılan regresyon analizinde ortaya konmuştur.

Karizmatik liderlik yaklaşımının en önemli savunucularından biri olan Conger ve Kanungo (1994) da bu liderlik tarzının bir bütün olarak ele alınmasının doğru olmayacağını, her bir alt boyutun farklı şekillerde tezahür edebileceğini belirtmektedirler. Karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun bu liderlik tarzını alt boyutlarına ayırdığı ve buna göre ilişkileri incelediği görölmektedir (Conger ve Kanungo, 1994;439-452).

Karahan'ın (2008) liderliği bir bütün olarak ele alan çalışmalarına bakıldığında, sağlık personeline yönelik olarak yaptığı bir çalışmada lider davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği ve her iki kavram arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit ettiği görölmektedir. Liderliği bir bütün olarak ele alan ve örgütsel liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini araştıran Cerit de (2010), ilköğretim kurumlarında uyguladığı çalışmasının neticesinde kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin oldukça yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan araştırmada Hatay iline bağlı toplam 635 ilköğretim okulunda görev yapan 953 kişilik bir öğretmenin örneklemini oluşturduğu ve araştırma sonucunda öğretmenlerin bağlılık düzeyinin etik liderlik davranışlarından etkilendiği ortaya konmuştur. Etik liderlik ve örgütsel bağlılığın tek boyut altında ele alındığı çalışmada iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde ve anlamlı olarak bulunmuştur.

Yapılan çalışmalar ve bilgiler ışığında, bilimsel yazında liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çoğunlukla pozitif yönde tespit edildiği, aynı şekilde liderlik tarzları ayrı ayrı ele alındığında da bu ilişkilerin biraz farklılaşmakla birlikte yönünün pek değişmediği görölmektedir. Buna göre liderlik hem bütün olarak ele alındığında hem de liderlik tarzları şeklinde incelendiğinde örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır.

2.7.2 Liderlik ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Araştırmacılar tarafından tek bir boyut olarak ele alınan örgütsel bağlılığın daha sonra bazı araştırmacılar tarafından birden fazla bileşene ayrılarak incelenmesi, liderliği örgütsel bağlılıkla ilişkilendiren çalışmaların da bu bileşenleri dikkate alarak

yapılmasını sağlamıştır. Hatta bazı çalışmalar bu bileşenlerin yalnızca birini ele alarak örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

Bass ve Riggio (2005) son yıllarda bu konuya oldukça fazla değinmiş, liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerini nasıl etkilediğine yönelik birtakım çıkarımlarda bulunmuşlardır. Bu iki araştırmacı, dönüşümcü liderliğin tüm bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğunu belirtmiş, ancak en büyük etkinin duygusal bağlılığa yönelik olduğunu ifade etmişlerdir (Bass ve Riggio, 2005; 38). Bu çalışmada ortaya konan kuramsal düşünceler özellikle dönüşümcü ve karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin bağlılık yönünün çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Birçok farklı değişkenin duygusal bağlılığı etkilediğini belirten Allen ve Meyer (1990), liderliğin de bu değişkenler arasında yer aldığını ifade etmişlerdir. Bunun dışında farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından da bu bağlılık türü ile liderlik tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu ortaya konmuştur (İnce ve Gül, 2005; 72).

Geliştirici liderlik davranışının en önemli çıktısının duygusal bağlılık olduğunu belirten Feinzimmer ve Frame, aynı zamanda bu bağlılık türünün dönüşümcü liderler açısından da en olağan dışı eylem olduğunu belirtmişlerdir (Feinzimmer ve Frame, 2003). Bu iki araştırmacı ayrıca liderin izleyenleri organizasyon hedefi doğrultusunda yönlendirebilmek için duygusal bağların kurulması gerektiğini ve bu şekilde istenen noktaya ulaşılabileceğini ifade etmişlerdir. Rafferty ve Griffin (2006), çalışmalarında geliştirici liderlik ile duygusal bağlılık arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarını ele alınmış ve liderlik ile duygusal bağlılık arasında nasıl bir ilişki bulunduğunu tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma neticesinde özellikle destekleyici liderlik tarzının duygusal bağlılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur (Çokluk ve Yılmaz, 2010; 75-92).

Oktay ve Gül (2005), karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak kamu personeli üzerinde uygulama yaptıkları çalışmalarında karizmatik liderlik özelliklerinin tamamının bu bağlılık türü ile pozitif yönde anlamlı ilişki kurduğunu ve birçok lider özelliğinin de duygusal bağlılığı etkilediğini tespit

etmişlerdir. Bu iki araştırmacı duygusal bağlılığın, karizmatik liderin izleyicileri örgütsel hedefle yönlendirmesi sonucunda ortaya çıkacağını bunun için liderin örgütsel özdeşleşmeyi sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak araştırmalara bakıldığında liderlik veya liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan çalışmaların genelde iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit ettiğini görmemiz mümkündür. Dolayısıyla yapılacak olan bireysel çalışmaların çoğunda bu ilişkinin pozitif çıkma olasılığı oldukça yüksektir.

2.7.3 Liderlik ve Devam Bağlılığı İlişkisi

Liderlik ve devam bağlılığına yönelik yapılan çalışmalarda iki değişkeni de tek tek inceleyen çalışmaların olmadığı, ancak hem liderlik hem de liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen ve örgütsel bağlılığı alt boyutlarına ayıran çok sayıda çalışmanın yer aldığını görmek mümkündür. Bu çalışmaların büyük çoğunluğunda devam bağlılığının da liderler için organizasyon başarısını arttırmada başvurulan bir enstrüman olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlılık türü diğer iki bağlılık türüne nazaran daha düşük düzeyde ilişkiler kursa da sonuçta bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin genelde pozitif yönde ve anlamlı olduğunu söylenebilir.

Beş faktörlü liderlik modeli ile örgütsel bağlılığın iki alt boyutu olan duygusal ve devam bağlılığı ilişkilerini inceleyen Rafferty ve Griffin (2004), alışmaları neticesinde bu liderlik modelinin bazı alt boyutları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu durumu, liderin izleyenlerine problemlere farklı bakış açılarıyla bakmalarını sağlayabilmesine ve çalışanların lider sayesinde kendilerini işlerine adamalarına bağlamışlardır. Buna göre lider tarafından doğru yönlendirilen çalışanlar buldukları pozisyona daha fazla bağlanmakta, kişisel yatırımlarını bu pozisyona bağlı olarak geliştirmekte ve zamanla bu yatırımların terk edilmesi onlara bir maliyet yüklemektedir. Böylece organizasyonda devam etme eğilimi de giderek artmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004; 349).

Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yaptıkları bir araştırmada liderlik tarzları olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ele alan ve araştırma sonucunda her iki liderlik tarzının da genel olarak devam bağlılığı ile

pozitif yönde anlamlı bir ilişki oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. İstisna olarak etkileşimci liderliğin alt boyutu olan istisnalarla yönetim tarzı ile bu bağlılık türü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Lo ve arkadaşları, bu durumu devam bağlılığının genellikle zorunlu kalındığı için ortaya çıkmasına bağlamışlar ve bu bağlılık türünün duygusal ve normatif bağlılığa oranla zor ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Lo ve diğ., 2009; 137).

Gül ve Çöl (2010), atıf teorisinde belirtilen karizmatik liderlik özelliklerini üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli ile ilişkilendirdikleri çalışmalarında bu liderlik tarzı ile devam bağlılığı arasında oldukça yüksek düzeyde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Fakat yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele alan Bilgin ve arkadaşları (2010), örgütsel bağlılığın diğer alt boyutları ile bu özellikler arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koyarken, devam bağlılığı ile karizmatik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin oluşmadığını tespit etmişlerdir. Ancak bu çalışma haricinde karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan çalışmaların tamamına yakınında devam bağlılığı ile bu liderlik tarzı arasında pozitif ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur.

Netice itibariyle devam bağlılık ve liderlik ilişkisine yönelik geçmiş araştırmalar incelendiğinde, zaman zaman anlamlı olmayan ilişkiler tespit edilmiş olmasına rağmen çoğunlukla bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

2.7.4 Liderlik ve Normatif Bağlılık İlişkisi

Liderlik ve normatif bağlılığa yönelik araştırmalarabakıldığında bu bağlılık türünün de liderler açısından organizasyon başarısı için önemli olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü ve karizmatik liderler izleyenlerin normatif bağlılıklarını arttıran kişilerdir. Bu liderler, izleyenleri için birtakım önemli fedakârlıklarda bulunmak veya onların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek suretiyle onlar üzerinde hâkimiyet sağlamakta, böylece izleyenler kendilerini liderlerine karşı borçlu hissetmektedirler. Dolayısıyla bu şekilde bir ilişki sonrasında izleyenlerin kendilerine yapılan iyiliği karşılıksız bırakmayacakları ve ahlaki açıdan lideri terk etmenin doğru olmayacağını

düşünerek organizasyonda çalışmaya devam edecekleri ifade edilmektedir (Meyer ve Allen,1997;9).

Liderliği örgütsel bağlılık boyutları ile olan ilişkilerini inceleyen Wallace ve arkadaşları, bağlılığı alt boyutlarına ayırarak incelemiş ve araştırma sonucunda liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, özellikle duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların organizasyon değerlerini daha fazla önemseydiğini ve uyum süreçlerini daha hızlı atlattıklarını ifade etmişlerdir (Wallace ve diğ., 2011, s. 409).

Liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ülkemizde inceleyen çok sayıda çalışmanın olduğunu görmek mümkündür. Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkilerini tespit etmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalarında bu liderlik tarzı ile bağlılık boyutları arasında farklı türden ilişkilerin olduğunu, ancak normatif bağlılık ile karizmatik liderliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve yüksek oranda anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda liderlik ve normatif bağlılık ilişkisi diğer iki alt boyuta oranla daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır (Gül ve Çöl, 2010; Ulukan, 2010; Çakınberk ve Demirel, 2010; Tuna ve diğ., 2011,Gül ve Çöl,2010).

Çakınberk ve Demirel, 2010 yılında sağlık çalışanlarına yönelik olarak bir araştırma yapmış ve bu çalışmada örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderliği ele almışlardır. Çalışmada örgütsel bağlılığı alt boyutları ile birlikte ele alan araştırmacılar, yapmış oldukları istatistiksel analizler sonucunda katılımcıların bağlılık düzeylerinin en fazla normatif bağlılık boyutunda ortaya çıktığını belirlemişlerdir. Buna dayanarak elde ettikleri sonucun yazını desteklediğini ifade eden araştırmacılar, çalışanların organizasyonda devam etme yönünde eğilimli olmasının en önemli nedeninin kendilerini devam etmek zorunda hissetmeleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Tuna ve arkadaşları (2011), çalışmalarında hem liderliği hem de örgütsel bağlılığı alt boyutlarına ayıran araştırmacılar, analizler neticesinde en yüksek düzeydeki ilişkinin liderlik ile normatif bağlılık arasında tespit edildiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmada ayrıca bu bağlılık türü ile liderliğin alt boyutları olan ideal etki/karizma ve bireysel destek boyutları arasında da benzer sonuçlara ulaşıldığı belirtilmiştir (Tuna ve diğ., 2011; 21).

Sonuç olarak liderlik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında tıpkı duygusal bağlılık gibi bu bağlılık türünün de hemen hemen tüm çalışmalarda liderlik ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla daha sonraları yapılacak olan çalışmalarda da bu ilişkilerin aynı yönde tespit edilme olasılığı da oldukça yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: AKSARAY İLİNDEKİ ÖZEL EĞİTİM MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, özel eğitim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Özel eğitim öğretmenlerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslekteki kıdemi, okuldaki kıdemi, görevi, gelir durumu) göre algıladıkları liderlik davranışları (dönüşümcü ve etkileşimci, karizmatik, hizmetkar, etik, vizyoner liderlik vb..) ve örgüte olan bağlılıkları (duygusal, devamlılık ve normatif) arasındaki ilişkileri de incelenmektedir. Ayrıca liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisi, liderlik ve devam bağlılığı ilişkisi, liderlik ve normatif bağlılık ilişkisi, liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine etki eden faktörler nelerdir ortaya konmak istenmiştir.

Zihin engelliler sınıf öğretmenlerinin liderlik özellikleri, öğrencileri en iyi şekilde yetiştirecek öğretmenlerin sahip olduğu özellikleri ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için başvurmaları gereken alanlar ortaya koymak istenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumun hedefini benimsemesi ve kurum içinde etkin olmak istemesi örgütsel bağlılığı ön plana çıkarmaktadır.

Araştırmanın, bağımlı değişkenlerini çalışanların liderlik özellikleri ve çalışanların örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, görüşlerine başvuru yapılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, meslekteki kıdemi, okuldaki kıdemi, görevi, gelir durumudur.

Bunun yanı sıra, kurumlarda uygulanan liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı; benzer

şekilde örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile çeşitli analizler yapılmıştır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Eğitim sisteminin en önemli ögesi konumunda olan okullar toplumların gelişmesinde kilit roledir. Çünkü Bursalıoğlu (2008)' nun da belirttiği gibi okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu hammaddenin iyi işlenip, ilerde toplumsal kalkınmaya ivme kazandıracak katkıyı sağlamalarında da okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli sorumluluklar ve görevler düşmektedir. Bir okulun öncelikli amacı, kaliteli çıktı şeklinde tabir ettiğimiz başarılı öğrenciler yetiştirmektir. Bu amaca ulaşmada birinci derecede önemli faktör öğretmendir; çünkü öğrenci, günün büyük bir kısmını öğretmeniyle iletişim halinde geçirir ve yeri geldikçe anne ve babasından bile daha fazla örnek alır.

Zihin engelliler sınıf öğretmeninin, zihin özürlü çocuklara kişilik kazandırmak ve onu hayata hazırlamak için eğitim ve öğretim yöntemlerini sabırla, şefkatle ve özellikle çocuğun kişisel özellik ve yeteneklerini dikkate alarak uygular. Eğitim ve öğretiminden sorumlu olduğu çocukların davranışlarını gözlemler, yeteneklerini geliştirici etkinlikler düzenler. Zihin engelliler sınıf öğretmeni üst düzeyde genel yeteneğe sahip, sözel yeteneği gelişmiş, sosyal bilimlere ve özellikle psikolojiyle ilgili zihin özürlü insanlara yardım etmeyi seven, düşüncelerini başkalarına açık bir biçimde aktarabilen, insanlarla iyi iletişim kurabilen, sevecen, hoşgörülü, sabırlı öğrencilerin ve meslektaşlarının duygu ve düşüncelerini anlayabilen, kendini geliştirmeye istekli, coşkulu, yaratıcı kimseler olmaları gerekir.

Yaşam boyu eğitim felsefesinin benimsendiği günümüzde, kurumlarda, eğitim sürecinin dinamiklerini, maddi manevi insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilecek ve yönetebilecek liderler istihdam etmek kaçınılmazdır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmekte olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu sebeple, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde

örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından önemi anlaşılan bir kavram olmasına rağmen çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir.

İşletmelerin, belirli bir amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal olgular olduğu bir gerçektir. İşte bu bir araya gelen çalışanların çeşitli açılardan örgüte bağlılık duyan kişiler olması büyük önem taşır. Çalışanları motive edecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak önemli görevlerinden biri çalışanların liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılması olmalıdır.

Yapılan açıklamalardan görülmektedir ki, bir işletmede belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu işletme amaçlarına yöneltecek bir liderin varlığı söz konusu olacaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, çalışanların yüksek performans göstererek, örgütsel performansı arttırması gerekmektedir. Örgütsel performansı arttırabilmek için, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılan örgütsel bağlılığın sağlanması ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için de liderlerin doğru kaynakları yaratması ve benimsemiş olduğu liderlik yaklaşımının önem taşımakta olduğu düşünülmüş olup, örgütsel bağlılık ile liderin sergilemekte olduğu liderlik davranışı arasındaki ilişki araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Konuyla ilgili, bir uygulama yapılarak, elde edilecek sonuçların, çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracığı düşünülmektedir.

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

A. H0: Çalışanların liderlik özellikleri ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

A. H1: Çalışanların liderlik özellikleriyle çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

B. H0: Çalışanların liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

B. H1: Çalışanların liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

C. H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

C. H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

3.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda çalışanların, araştırmanın veri toplama aracı olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu varsayılmaktadır.

Verilerin toplandığı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları sağlamaktadır.

3.5 Araştırmanın Kısıtları

Çalışmamızın sınırlı anakütlesini, Aksaray'da yer alan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olan Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe, Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi II. Kademe, Aksaray Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi, Aksaray Özel Eğitim İlkokulu, Aksaray Özel Eğitim Ortaokulu ve Aksaray Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi oluşturmaktadır. Araştırmamıza konu olan kurumlarda 70 kişi (64 öğretmen, 4 müdür yardımcısı 2 müdür) çalışmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların tamamına ulaşılması amaçlanmıştır.

3.6 Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Çalışmanın ilk bölümünde konu ile ilgili temel kavramlar üzerinde durularak lider, liderlik kavramı ve tanımları, işletmelerde liderliğin önemi, liderin gücünün kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları anlatılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın işletmeler için önemi ve sonuçları, araştırmanın değişkenleri olan liderlik tarzları, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri anlatılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve evreni, kullanılan istatistiksel yöntemleri, veri toplama aracı yer alacaktır ve araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilecektir.

Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına değinilecek ve ortaya çıkan tüm sonuçlar kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında genel sonuç belirtilecektir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgi envanteri; ikinci bölümde; liderlik davranışlarını betimleme ölçeği; üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi SPSS 13.0 paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Bulguların çözümlenmesinde önce değişkenlerin incelenmesi için betimsel istatistikleri ele alınmıştır.

Problem ve alt problemlerin özelliği dikkate alınarak dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama, faktör analizi, standart sapma, değişkenler arasında farkın belirlenmesinde parametrik; farkın kaynağını bulmak amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson (Bivariate Correlation) korelasyon analizi yapılmıştır.

Yapılan araştırmada, tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler, belirli bir zaman aralığı içerisinde (iki hafta), kurumlarda çalışan öğretmenlere verilensoru formlarının toplanması ile elde edilmiştir.

Anket sorularında ön yargılara neden olabilecek, çalışanların cevaplamakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği türdeki soruların tespit edilmesi ve soruların açık ve anlaşılır olduğunun test edilmesi için 23 kişiye pilot çalışmayapılmıştır. Örneklemin seçilmesinde ana kütleinin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket formu,

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (9 adet),

Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçümleyen sorular (26 adet),

Çalışanların davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan Çok Faktörlü liderlikle ilgili sorular (28 adet) olmak üzere toplam üç bölüm ve 63 sorudan oluşmaktadır.

Bu bölümlerde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği anketin 2. bölümünü oluşturan soruları için;

Her zaman (5)

Sıklıkla (4)

Bazen (3)

Nadiren (2)

Hiçbir zaman (1)

Likert ölçeği anketin 3. bölümünü oluşturan soruları için;

Kesinlikle katılıyorum (5)

Katılıyorum (4)

Kararsızım (3)

Katılmıyorum (2)

Kesinlikle katılmıyorum (1)

ifadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

Anketteki çalışanların örgüte bağlılığını ölçen 26 soruluk örgütsel bağlılık anketine uygulanan güvenilirlik testi sonucu α değeri 0,832; çok faktörlü liderlik özelliklerini ölçen 28 soruluk liderlik anketine uygulanan güvenilirlik testi sonucu α değeri ise 0,944 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın her bir alt boyutun güvenilirliği şu şekildedir: Birinci boyut olan duygusal bağlılık boyutunun alpha değeri 0,812; ikinciboyut olan devam bağlılık boyutunun alpha değeri 0,755 ve üçüncü boyut olan normatif bağlılık boyutunun alpha değeri 0,816'dir. Bu değerlere göre ilgili ifadelerin güvenilirliği yüksektir.

3.7. Veri Analiz Teknikleri

Verilerin çözümlenmesi SPSS 13.0 paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Bulguların çözümlenmesinde önce değişkenlerin incelenmesi için betimsel istatistikleri ele alınmıştır.

Veri analizlerinin ölçümünde Sosyal Bilimler'in çeşitli alanlarında sıkça kullanılan ve geliştiricisi Rensis Likert olan Likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği daha çok bireylerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Uygulama açısından avantajlı olan bu ölçek, doldurma

süresi bakımından dezavantajlı olarak kabul edilmektedir. Format olarak değişik şekillerde uygulanabilen Likert Ölçeği bu araştırmada beşli birskalya göre uygulanmıştır. İfadelerin çok faktörlü liderlik anketine yanıt kısmı; “Her zaman”, “Sıklıkla”, “Bazen”, “Nadiren”, “Hiçbir zaman” ve örgütsel bağlılık anketine yanıt kısmı; “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağıtılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir ($5-1=4/5=0,80$). Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 3.1: Ölçek ifadelerinin yorumlanmasında değerlendirilmesinde kullanılacak skala.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir zaman	1	1,00-1,79	Çok Düşük
Nadiren	2	1,80-2,59	Düşük
Bazen	3	2,60-3,39	Orta
Sıklıkla	4	3,40-4,19	Yüksek
Her zaman	5	4,20-5,00	Çok Yüksek
Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok Düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok Yüksek

Son olarak etki büyüklüğü değerleri bulunmuş; 0.01-0.06 aralığı küçük, 0.06-0.14 aralığı orta, 0.14'den yüksek olanların ise büyük olarak değerlendirildiği aralıklar kriter alınmıştır

3.7.1 Frekans ve Yüzdeler

3.7.1.1 Çalışanların demografik özellikleri frekans ve yüzdeleri

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları ve yüzdeler dağılım tabloları tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: İşgörenlerin kişisel bilgilerini içeren frekans ve yüzde tablosu.

Değişken	Tür	F	%
Cinsiyet	Erkek	27	38,6
	Kadın	43	61,4
Yaş	20-24	6	8,6
	25-30	18	25,7
	31-34	21	30,0
	35-40	14	20,0
	41-55	11	15,7
Medeni Durum	Bekar	13	18,6
	Evli	53	75,7
	Boşanmış	4	5,7
Eğitim Durumu	Lisans	66	94,3
	Lisansüstü	4	5,7
Görev	Öğretmen	60	85,7
	Müdür Yardımcısı	4	5,7
	Müdür	2	2,9
	Diğer Personel	4	5,7
Meslekteki Yıl	1-4	21	30,0
	5-9	18	25,7
	10-15	16	22,9
	16-22	10	14,3
	23-30	5	7,1
Çalıştığı Yerdeki Yılı	1-2	34	48,6
	3-5	22	31,4
	6-9	9	12,9
	10-15	5	7,1
Bulduğunuz Görevdeki Süre	1-3	29	41,4
	4-7	14	20,0
	8-12	12	17,1
	13+	15	21,4
Yıllık Aile Geliri	10000-22000	2	2,9
	23000-34000	31	44,3
	35000-50000	18	25,7
	51000+	19	27,1

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin % 61,4'ünün kadın, % 38,6'nın erkek olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2, araştırmaya katılan işgörenlerin %8,6'sı 20-24 yaş aralığında, %25,7'si 25-30 yaş aralığında, %30,0'inin 31-34 yaş aralığında ve %20,0'inin yaş aralığında ve %15,7'sinde 41-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun çoğunluğunu, 25-34 yaş aralığında bulunan kişilerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin %18,6'sının, bekâr, %75,7'sinin evli ve %5,7'sinin boşanmış olduğu görülmektedir. Bu dağılımlar örneklem grubunun büyük çoğunluğunu, evlilerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerinin %94,3'ü lisans ve % 5,7'si lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu, lisans mezunu işgörenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2'de,araştırmaya katılan işgörenlerin, %85,7'sinin öğretmen, %5,7'sinin müdür yardımcısı, %2,9'nun müdür ve, %5,7' sininde diğer personel olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerinin meslekteki sürelerinin %30,0'ının 1-4 yıl,, %25,7'sinin 5-9 yıl, %22,9'unun 10-15 yıl, %14,3'ünün 16-22 yıl ve %7,1'ininde 23-30 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu dağılımda öğretmenlerin çoğunluğunun 1-4 yıl aralığında olması Özel Eğitim alanının ülkemizde önemsenmeye başladığını göstermektedir.

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerinin kurumda çalışma sürelerinin % 48,6'sının 1-2yıl arasında olduğu, % 31,4'ünün 3-5 yıl arasında olduğu, % 12,9'unun6-9 ve %7,1'inin 10-15 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu 1-2 yıl kurum deneyimine sahip çalışanların oluşturduğunu göstermektedir.

Son olarak tablo 3.2'de,işgörenlerin %2,9'unun aylık gelirinin 10000-22000 TL aralığında, %44,3'ünün 23000-34000 TL aralığında, %25,7'inin 35000-50000 TL aralığında ve %27,1'ininde 51000 TL ve üstü gelir elde ettiği görülmektedir. Bu dağılım örneklem grubunun çoğunluğunu, yıllık geliri 23000-34000 TL arasında olan işgörenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

3.7.1.2 Çalışanların liderlik özellikleri frekans ve yüzdeleri

Tablo 3.3: Çalışanların liderlik özellikleri frekans ve yüzdeleri

Değişken	F & %	Tür				
		Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Söyleyerek değil, davranışlarıyla yol gösterir.	F	23	22	17	6	2
	%	32,9	31,4	24,3	8,6	2,9
Hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez.	F	22	27	9	3	9
	%	31,4	38,6	12,9	4,3	12,9
Grubun çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutar.	F	36	16	13	3	2
	%	51,4	22,9	18,6	4,3	2,9
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar, öğrenmeye isteklidir.	F	39	24	6	-	1
	%	55,7	34,3	8,6	-	1,4
Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.	F	37	22	8	2	1
	%	52,9	31,4	11,4	2,9	1,4
Konuşmalarında ve değerlendirmelerinde etik/ahlaki değerlere vurgu yapar, ahlaki değerleriyle örnek olur.	F	31	27	8	3	1
	%	44,3	38,6	11,4	4,3	1,4
Ortak misyona vurgu yapar, takım havası ve ruhu geliştirir.	F	23	32	8	6	1
	%	32,9	45,7	11,4	8,6	1,4
Ulaşılmaması gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur, bizi peşinden sürükler.	F	22	34	9	3	2
	%	31,4	48,6	12,9	4,3	2,9
Farklı düşünceleri dinler, kendisinin ve çalışanların üzerinde uzlaşmış standartlara bağlı kalmasını sağlar.	F	24	24	13	6	3
	%	34,3	34,3	18,6	8,6	4,3
Onunla çalışmak insana gurur verir, takip edilecek iyi bir modeldir.	F	26	22	12	6	4
	%	37,1	31,4	17,1	8,6	5,7
Hepimizi tanır, tek tek ilgilenir, güçlü yönlerimize odaklanır	F	26	23	9	6	6
	%	37,1	32,9	12,9	8,6	8,6
Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödülleri ve ya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder.	F	19	33	7	10	1
	%	27,1	47,1	10,0	14,3	1,4
Kurumun geleceği hakkında çalışanların ilgisini uyandıracak bir vizyon tanımlama kapasitesine sahiptir.	F	21	34	8	6	1
	%	30,0	48,6	11,4	8,6	1,4

Tablo 3.3 (Devam): Çalışanların liderlik özellikleri frekans ve yüzdelikleri

Değişken	F & %	Tür				
		Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini araştırır.	F	25	34	7	2	2
	%	35,7	48,6	10,0	2,9	2,9
Başarısızlık mümkün olsa bile risk alır ve yeni fikirler dener.	F	23	35	5	6	1
	%	32,9	50,0	7,1	8,6	1,4
Kurumun gelişimini sağlayacak yollar bulmak için sürekli çevreyi gözler, yeni gelişmeleri takip eder.	F	33	27	5	4	1
	%	47,1	38,6	7,1	5,7	1,4
İlham vericidir ve arkadaşlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	F	25	22	15	4	4
	%	35,7	31,4	21,4	5,7	5,7
Kurumda çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir, onlardaki ilerlemeyi ve gelişmeyi fark eder.	F	22	30	12	3	3
	%	31,4	42,9	17,1	4,3	4,3
Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur, bize uygun ortamlar hazırlar	F	27	31	8	1	3
	%	38,6	44,3	11,4	1,4	4,3
Tüm koşullarda gerçeği söyler, dürüst davranır.	F	34	18	12	5	1
	%	48,6	25,7	17,1	7,1	1,4
Okulun amaçlarını, hedeflerini öğrencinin durumuna göre gözden geçirir, günün koşullarına göre yeniden belirler.	F	31	25	10	4	-
	%	44,3	35,7	14,3	5,7	-
Rutin sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	F	18	40	7	3	2
	%	25,7	57,1	10,0	4,3	2,9
Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder.	F	34	26	6	4	-
	%	48,6	37,1	8,6	5,7	-
İyi eğitim almıştır, teknik açıdan donanımlıdır	F	29	31	7	2	1
	%	41,4	44,3	10,0	2,9	1,4
Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır.	F	15	19	24	8	4
	%	21,4	27,1	34,3	11,4	5,7
Problemler ciddi bir hal almıyaya kadar müdahale etmez, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	F	15	16	17	11	11
	%	21,4	22,9	24,3	15,7	15,7
Herhangi bir aksaklık, sorun ortaya çıkmadıkça harekete geçmez ve karışmaktan kaçınır.	F	12	12	15	12	19
	%	17,1	17,1	21,4	17,1	27,1
Karar vermekten kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	F	5	3	13	10	39
	%	7,1	4,3	18,6	14,3	55,7

Tablo 3.3'de çalışanların, “Söyleyerek değil, davranışlarıyla yol gösterir” maddesine %31,4'ünün her zaman katıldığı, % 32,9'unun sıklıkla katıldıkları, %24,3'ünün bazen katıldığı, %8,6'sının nadiren katıldığı, %2,9'unun hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 64,3'ünün lider olarak gördükleri kişi de söyleyerek değil, davranışlarıyla yol gösterdiği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, “Hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez” maddesine %31,4'ünün her zaman katıldığı,%38,6'sının sıklıkla katıldıkları, %12,9'unun bazen katıldığı,%4,3'ünün nadiren katıldığı, %12,9'unun hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 70,0'ının lider olarak gördükleri kişinin hatalarını kabul ederek bencil davranışlar sergilemediği konusunda hem fikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, “Grubun çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutar” maddesine %51,4'ünün her zaman katıldığı, %22,9'unun sıklıkla katıldıkları, %18,6'sının bazen katıldığı, %4,3'ünün nadiren katıldığı, %2,9'unun hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 74,3'ünün lider olarak gördükleri kişinin kendi çıkarından çok grup çıkarını gözettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, “Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar, öğrenmeye isteklidir” maddesine %55,7'sinin her zaman katıldığı, %34,3'ünün sıklıkla katıldıkları, %8,6'sının bazen katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 90,0'ının lider olarak gördükleri kişinin işlerini sorumluluk duygusuyla yaptığı ve öğrenmeye istekli olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, “Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir” maddesine %52,9'unun her zaman katıldığı, %31,4'ünün sıklıkla katıldıkları, %11,4'ünün bazen katıldığı, %2,9'unun nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 84,3'ünün lider olarak gördükleri kişinin güçlü ve güven veren bir yapıya sahip olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, “Konuşmalarında ve değerlendirmelerinde etik/ahlaki değerlere vurgu yapar, ahlaki değerleriyle örnek olur” maddesine

%52,9'unun her zaman katıldığı, %31,4'ünün sıklıkla katıldıkları, %11,4'ünün bazen katıldığı, %2,9'unun nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 84,3'ünün lider olarak gördükleri kişinin ahlaki değerleriyle örnek olduğu, konuşmalarında ve değerlendirmelerinde ahlaki değerlere vurgu yaptığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Ortak misyona vurgu yapar, takım havası ve ruhu geliştirir" maddesine %32,9'unun her zaman katıldığı, %45,7'sinin sıklıkla katıldıkları, %11,4'ünün bazen katıldığı, %8,6'sının nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 78,6'sı lider olarak gördükleri kişinin ortak misyona vurgu yaptığı, takım ruhu ve havasını geliştirmek için gayret gösterdiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Ulaşılması gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur, bizi peşinden sürükler" maddesine %31,4'ünün her zaman katıldığı, %48,6'sının sıklıkla katıldıkları, %12,9'unun bazen katıldığı, %4,3'ünün nadiren katıldığı, %2,9'unu hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %80,0'ının lider olarak gördükleri kişinin ulaşılması gereken hedefler konusunda heyecanla, şevkle konuştuğu peşinden sürüklediği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Farklı düşünceleri dinler, kendisinin ve çalışanların üzerinde uzlaşmış standartlara bağlı kalmasını sağlar" maddesine %34,3'ünün her zaman katıldığı, %34,3'ünün sıklıkla katıldıkları, %18,6'sının bazen katıldığı, %8,6'sının nadiren katıldığı, %4,3'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %68,6'sı lider olarak gördükleri kişinin farklı düşünceleri dinlediği, herkesin hemfikir olduğu ortak noktalarda uzlaşma sağladığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Onunla çalışmak insana gurur verir, takip edilecek iyi bir modeldir" maddesine %37,1'inin her zaman katıldığı, %31,4'ünün sıklıkla katıldıkları, %17,1'inin bazen katıldığı, %8,6'sının nadiren katıldığı, %5,7'sinin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %68,5'inin lider olarak gördükleri kişinin iyi bir model olduğu ve onunla çalışmanın gurur verdiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3’de çalışanların, “Hepimizi tanır, tek tek ilgilenir, güçlü yönlerimize odaklanır” maddesine %37,1’inin her zaman katıldığı, %32,9’unun sıklıkla katıldıkları, %12,9’unun bazen katıldığı, %8,6’sının nadiren katıldığı, %8,6’sının hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %70,0’ının lider olarak gördükleri kişinin herkesle ilgilendiği, onların güçlü yönlerini bilerek herkesi tanıdığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3’de çalışanların, “Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller ve ya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder” maddesine %27,1’inin her zaman katıldığı, %47,1’inin sıklıkla katıldıkları, %10,0’unun bazen katıldığı, %14,3’ünün nadiren katıldığı, %1,4’ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 74,2’si lider olarak gördükleri kişinin yol gösterirken örnekler verdiği, yapılanların standartların üstünde olması durumunda verilecek ödülleri veya hangi sonuçlarla karşılaşılacağını açıkça ifade ettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3’de çalışanların, “Kurumun geleceği hakkında çalışanların ilgisini uyandıracak bir vizyon tanımlama kapasitesine sahiptir” maddesine %30,0’unun her zaman katıldığı, %48,6’sının sıklıkla katıldıkları, %11,4’ünün bazen katıldığı, %8,6’sının nadiren katıldığı, %1,4’ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 78,6’sı lider olarak gördükleri kişinin iyi bir vizyon tanımlama kapasitesine sahip olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3’de çalışanların, “Beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini araştırır” maddesine %35,7’sinin her zaman katıldığı, %48,6’sının sıklıkla katıldıkları, %10,0’unun bazen katıldığı, %2,9’unun nadiren katıldığı, %2,9’unun hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 84,3’ü lider olarak gördükleri kişinin beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini araştırdığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3’de çalışanların, “Başarısızlık mümkün olsa bile risk alır ve yeni fikirler dener” maddesine %32,9’unun her zaman katıldığı, %50,0’sinin sıklıkla katıldıkları, %7,1’inin bazen katıldığı, %8,6’sının nadiren katıldığı, %1,4’ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 82,9'u lider olarak gördükleri kişinin başarısızlık mümkün olsa bile yeni fikirler denediği ve risk aldığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Kurumun gelişimini sağlayacak yollar bulmak için sürekli çevreyi gözler, yeni gelişmeleri takip eder" maddesine %47,1'inin her zaman katıldığı, %38,6'sının sıklıkla katıldıkları, %7,1'inin bazen katıldığı, %5,7'sinin nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %85,7'si lider olarak gördükleri kişinin çevreyi sürekli gözlemlediği ve yeni gelişmeleri takip ettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "İlham vericidir ve arkadaşlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir" maddesine %35,7'sinin her zaman katıldığı, %31,4'ünün sıklıkla katıldıkları, %21,4'ünün bazen katıldığı, %5,7'sinin nadiren katıldığı, %5,7'sinin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 67,1'i lider olarak gördükleri kişinin arkadaşlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek onları motive ettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Kurumda çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir, onlardaki ilerlemeyi ve gelişmeyi fark eder" maddesine %35,7'sinin her zaman katıldığı, %42,9'unun sıklıkla katıldıkları, %17,1'inin bazen katıldığı, %4,3'ünün nadiren katıldığı, %4,3'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 78,6'sı lider olarak gördükleri kişinin çalışanların yetenek ve becerilerini bildiği ve onlardaki ilerlemeyi ve gelişmeyi fark ettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur, bize uygun ortamlar hazırlar" maddesine %38,6'sının her zaman katıldığı, %44,3'ünün sıklıkla katıldıkları, %11,4'ünün bazen katıldığı, %1,4'ünün nadiren katıldığı, %4,3'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 82,9'u lider olarak gördükleri kişinin arkadaşlarına yardımcı olduğu ve onlara uygun ortamlar hazırladığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Tüm koşullarda gerçeği söyler, dürüst davranır" maddesine %48,6'sının her zaman katıldığı, %25,7'sinin sıklıkla katıldıkları,

%17,1'inin bazen katıldığı, %7,1'inin nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 73,3'ü lider olarak gördükleri kişinin gerçekleri söylediği ve dürüst davrandığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Okulun amaçlarını, hedeflerini öğrencinin durumuna göre gözden geçirir, günün koşullarına göre yeniden belirler" maddesine %44,3'ünün her zaman katıldığı, %35,7'sinin sıklıkla katıldıkları, %14,3'ünün bazen katıldığı, %5,7'sinin nadiren katıldığı görülmektedir.

Çalışanların, %80,0'ı lider olarak gördükleri kişinin okulun amaçlarını, hedeflerini öğrencinin durumuna göre gözden geçirdiği, günün koşullarına göre yeniden belirlediği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Rutin sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır" maddesine %25,7'sinin her zaman katıldığı, %57,1'inin sıklıkla katıldıkları, %10,0'ının bazen katıldığı, %4,3'ünün nadiren katıldığı, %2,9'unun hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %82,8'ı lider olarak gördükleri kişinin rutin sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlandığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder" maddesine %48,6'sının her zaman katıldığı, %37,1'inin sıklıkla katıldıkları, %8,6'sının bazen katıldığı, %5,7'sinin nadiren katıldığı görülmektedir.

Çalışanların, %85,7'si lider olarak gördükleri kişinin okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik ettiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "İyi eğitim almıştır, teknik açıdan donanımlıdır" maddesine %41,4'ünün her zaman katıldığı, %44,3'ünün sıklıkla katıldıkları, %10,0'ının bazen katıldığı, %2,9'unun nadiren katıldığı, %1,4'ünün hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 85,7'si lider olarak gördükleri kişinin iyi eğitim aldığı ve teknik olarak donanımlı olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır" maddesine % 21,4'ünün her zaman katıldığı, %27,1'inin sıklıkla katıldıkları, %34,3'ünün bazen katıldığı, %11,4'ünün nadiren katıldığı, %5,7'sinin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 48,5'i lider olarak gördükleri kişinin dikkatini, düzensizlikler, hatalar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırdığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur" maddesine %21,4'ünün her zaman katıldığı, %22,9'unun sıklıkla katıldıkları, %24,3'ünün bazen katıldığı, %15,7'sinin nadiren katıldığı, %15,7'sinin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 44,3'ü lider olarak gördükleri kişinin problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmediği, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuştuğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Herhangi bir aksaklık, sorun ortaya çıkmadıkça harekete geçmez ve karışmaktan kaçınır" maddesine %17,1'inin her zaman katıldığı, %17,1'inin sıklıkla katıldıkları, %21,4'ünün bazen katıldığı, %17,1'inin nadiren katıldığı, %27,1'inin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, % 34,2'si lider olarak gördükleri kişinin herhangi bir aksaklık, sorun ortaya çıkmadıkça harekete geçmediği ve karışmaktan kaçındığı konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3'de çalışanların, "Karar vermekten kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur" maddesine %7,1'inin her zaman katıldığı, %4,3'ünün sıklıkla katıldıkları, %18,6'sının bazen katıldığı, %14,3'ünün nadiren katıldığı, %55,7'sinin hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir.

Çalışanların, %70,0'ı lider olarak gördükleri kişinin karar vermekten kaçınmadığı ihtiyaç duyulduğunda hep önde olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

3.7.1.3. Çalışanların örgütsel bağlılık frekans ve yüzdeleri

Tablo 3.4: Çalışanların örgütsel bağlılık frekans ve yüzdeleri.

	Değişken	Tür					
		F & %	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK	Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	F	4	10	2	30	24
		%	5,7	14,3	2,9	42,9	34,3
	Kendimi çalıştığım okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	F	3	17	3	26	21
		%	4,3	24,3	4,3	37,1	30,0
	Bu okulda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	F	14	34	6	10	6
		%	20,0	48,6	8,6	14,3	8,6
	Okulum karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.	F	6	10	10	23	21
		%	8,6	14,3	14,3	32,9	30,0
	Bu okula bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruma da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	F	19	18	19	8	6
		%	27,1	25,7	27,1	11,4	8,6
DEVAM BAĞLILIK	Bu okulda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum	F	34	22	7	5	2
		%	48,6	31,4	10,0	7,1	2,9
	Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	F	17	25	17	6	5
		%	24,3	35,7	24,3	8,6	7,1
	Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	F	15	40	11	3	1
		%	21,4	57,1	15,7	4,3	1,4
	Bu okul hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	F	31	28	2	8	1
		%	44,3	40,0	2,9	11,4	1,4
	Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok	F	11	20	8	19	12
		%	15,7	28,6	11,4	27,1	17,1
DUYGUSAL BAĞLILIK	İstesemde şu anki okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	F	14	32	8	7	9
		%	20,0	45,7	11,4	10,0	12,9
	Şu anda okulumdan ayrılmaya karar verseydim hayatımda çok şey bozulurdu.	F	10	15	9	25	11
		%	14,3	21,4	12,9	35,7	15,7
	Bu okuldan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.	F	9	18	9	24	10
		%	12,9	25,7	12,9	34,3	14,3
	Şu anda okulumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktan kaynaklanıyor.	F	16	19	6	20	9
		%	22,9	27,1	8,6	28,6	12,9
DEVAM BAĞLILIK	Bu okulu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	F	8	20	13	19	10
		%	11,4	28,6	18,6	27,1	14,3
	Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakarlık gerektirmesidir. Bir başka kurumda buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.	F	7	16	10	20	17
		%	10,0	22,9	14,3	28,6	24,3

Tablo 3.4 (Devam): Çalışanların örgütsel bağlılık frekans ve yüzelikleri.

	Değişken	Tür					
		F & %	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
NORMATİF BAĞLILIK	Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.	F	13	24	11	17	5
		%	18,6	34,3	15,7	24,3	7,1
	Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	F	10	12	14	21	13
		%	14,3	17,1	20,0	30,0	18,6
	Bu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	F	11	32	10	14	3
		%	15,7	45,7	14,3	20,0	4,3
	Benim için avantajlı da olsa okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum	F	18	29	7	13	3
		%	25,7	41,4	10,0	18,6	4,3
	Okulumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	F	10	13	8	26	13
		%	14,3	18,6	11,4	37,1	18,6
	Bir insanın okuluna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	F	7	18	8	21	16
		%	10,0	25,7	11,4	30,0	22,9
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.	F	8	19	3	31	9
		%	11,4	27,1	4,3	44,3	12,9
	Bu okulda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.	F	11	12	10	24	13
		%	15,7	17,1	14,3	34,3	18,6
	Bu okula çok şey borçluyum.	F	12	22	8	15	13
		%	17,1	31,4	11,4	21,4	18,6
Bu okul sadakatimi hak ediyor.	F	16	27	14	8	5	
	%	22,9	38,6	20,0	11,4	7,1	

Tablo 3.4'te çalışanların, "Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum" maddesine %34,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %42,9'unun katılmadıkları, %2,9'unun kararsız kaldığı, %14,3'ünün katıldığı, 5,7'sinin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %77,2 gibi büyük çoğunluğun kurumunda kendisini ailenin bir parçası gibi hissettiği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Kendimi çalıştığım okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum" maddesine %30'unun kesinlikle katılmadıkları, %37,1'inin katılmadıkları, %4,3'ünün kararsız kaldığı, %24,3'ünün katıldığı, 4,3'ünün kesinlikle

katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %67,1 gibi büyük çoğunluğun kendisini kurumuna duygusal olarak bağlı hissettiği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var” maddesine %8,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %14,3'ünün katılmadıkları, %8,6'sının kararsız kaldığı, %48,6'sının katıldığı, %20,0'ının kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %68,6 gibi büyük çoğunluğun kendisi için kurumunda çalışmanın özel bir anlam ifade ettiği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Okulum karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.” maddesine %30'unun kesinlikle katılmadıkları, %32,9'unun katılmadıkları, %14,3'ünün kararsız kaldığı, %14,3'ünün katıldığı, 8,6'sının kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %62,9 gibi çoğunluğun kendisini kurumuna karşı güçlü bir aitlik hissi duyduğu görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okula bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruma da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum” maddesine %8,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %11,4'ünün katılmadıkları, %27,1'inin kararsız kaldığı, %25,7'sinin katıldığı, %27,1'inin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %52,8 gibi çoğunluğun kendisini başka bir kuruma karşı bağlılık hissedebileceği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum” maddesine %2,9'unun kesinlikle katılmadıkları, %7,1'inin katılmadıkları, %10,0'ının kararsız kaldığı, %31,4'ünün katıldığı, %48,6'sının kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %80,0 gibi çoğunluğun çalıştıkları kurumu diğer kişilere söylemekten gurur duydukları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder” maddesine %7,1'inin kesinlikle katılmadıkları, %8,6'sının katılmadıkları, %24,3'ünün kararsız kaldığı, %35,7'sinin katıldığı, %24,3'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %60,0 gibi çoğunluğun çalıştıkları kurumda mutlu oldukları ve kurumlarında hayatlarının kalan kısımlarını geçirmekten mutluluk duyacakları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum” maddesine %1,4'ünün kesinlikle katılmadıkları, %4,3'ünün katılmadıkları, %15,7'sinin kararsız kaldığı, %57,1'inin katıldığı, %21,4'ünün

kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %78,5 gibi çoğunluğun okulun sorunlarını kendi sorunları gibi hissettiği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Bu okul hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım" maddesine %1,4'ünün kesinlikle katılmadıkları, %11,4'ünün katılmadıkları, %2,9'unun kararsız kaldığı, %40,0'ının katıldığı, %44,3'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %84,3 gibi büyük çoğunluğun okul hakkında dışarıda diğer kişilerle konuşmaktan keyif aldığı görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok" maddesine %17,1'inin kesinlikle katılmadıkları, %27,1'inin katılmadıkları, %11,4'ünün kararsız kaldığı, %28,6'sının katıldığı, %15,7'sinin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %44,3 gibi çok az bir farkla başka bir iş bulmadan ayrıldıklarında endişe duymadıkları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "İstesemde şu anki okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu" maddesine, %12,9'unun kesinlikle katılmadıkları, %12,9'unun katılmadıkları, %11,4'ünün kararsız kaldığı, %45,7'sinin katıldığı, %20,0'ının kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %65,7 gibi çoğunluğu okullarından ayrılmalarının kendileri için çok zor bir karar olduğu görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Şu anda okulumdan ayrılmaya karar verseydim hayatımda çok şey bozulurdu" maddesine %15,7'sinin kesinlikle katılmadıkları, %35,7'sinin katılmadıkları, %12,9'unun kararsız kaldığı, %21,4'ünün katıldığı, %14,3'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %51,4 gibi çoğunluğu okullarından ayrılmalarının hayatlarından çok şeyi değiştirmeyeceği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Bu okuldan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezd" maddesine %14,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %34,3'ünün katılmadıkları, %12,9'unun kararsız kaldığı, %25,7'sinin katıldığı, %12,9'unun kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %48,6 gibi çoğunluğu okullarından şu an ayrılmalarının kendilerine ağır bir yük getireceği görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Şu anda okulumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktan kaynaklanıyor" maddesine %12,9'unun kesinlikle katılmadıkları, %28,6'sının katılmadıkları, %8,6'sının kararsız kaldığı, %27,1'inin katıldığı, %22,9'unun kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %50

gibi çoğunluğu okullarında bulunmalarının hem istek hem de zorunluluktan kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum” maddesine %14,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %27,1'inin katılmadıkları, %18,6'sının kararsız kaldığı, %28,6'sının katıldığı, %11,4'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %41,4 gibi çoğunluğu okullarını bıraktıklarında seçeneklerinin olduğunu bildikleri görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakarlık gerektirmesidir. Bir başka kurumda buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim” maddesine %24,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %28,6'sının katılmadıkları, %14,3'ünün kararsız kaldığı, %22,9'unun katıldığı, %10,0'mın kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %52,9 gibi çoğunluğu bir başka kurumda da kazançlarını sağlayabilecekleri görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum” maddesine %7,1'inin kesinlikle katılmadıkları, %24,3'ünün katılmadıkları, %15,7'sinin kararsız kaldığı, %34,3'ünün katıldığı, %18,6'sının kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %52,9 gibi çoğunluğu insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşündükleri görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum” maddesine %18,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %30,0'inin katılmadıkları, %20,0'inin kararsız kaldığı, %17,1'inin katıldığı, %14,3'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %48,6 gibi çoğunluğu bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki buldukları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Bu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” maddesine %4,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %20,0'inin katılmadıkları, %14,3'ünün kararsız kaldığı, %45,7'sinin katıldığı, %15,7'sinin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %61,4 gibi çoğunluğu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluktan kaynaklanmadığı isteyerek kaldıkları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, “Benim için avantajlı da olsa okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum” maddesine %4,3'ünün kesinlikle katılmadıkları, %18,6'sının katılmadıkları, %10,0'inin kararsız kaldığı, %41,4'ünün

katıldığı, %25,7'sinin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %67,1 gibi çoğunluğu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluktan kaynaklanmadığı isteyerek kaldıkları görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Okulumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim" maddesine %18,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %37,1'inin katılmadıkları, %11,4'ünün kararsız kaldığı, %18,6'sının katıldığı, %14,3'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %55,7 gibi çoğunluğu okullarından ayrılmaları halinde kendilerini suçlu hissetmeyecekleri görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Bir insanın okuluna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum" maddesine %22,9'unun kesinlikle katılmadıkları, %30,0'mın katılmadıkları, %11,4'ünün kararsız kaldığı, %25,7'sinin katıldığı, %10,0'mın kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %52,9 gibi çoğunluğubir insanın çalıştığı okuluna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inandığı görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu" maddesine %12,9'unun kesinlikle katılmadıkları, %44,3'ünün katılmadıkları, %4,3'ünün kararsız kaldığı, %27,1'inin katıldığı, %11,4'ünün kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %57,2 gibi çoğunluğu okulundaki kişilere karşı bir yükümlülük hissetmediği okullarından şu an ayrılmalarının yanlış olmayacağına inandığı görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Bu okulda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır" maddesine %18,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %34,3'ünün katılmadıkları, %14,3'ünün kararsız kaldığı, %17,1'inin katıldığı, %15,7'sinin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %52,9 gibi çoğunluğu okulunda çalışmaya devam etme nedenlerinden birinin de sadakat ve ahlaki mecburiyet olmadığına inandığı görülmüştür.

Tablo 3.4'te çalışanların, "Bu okula çok şey borçluyum" maddesine %18,6'sının kesinlikle katılmadıkları, %21,4'ünün katılmadıkları, %1,4'ünün kararsız kaldığı, %31,4'ünün katıldığı, %17,1'inin kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %48,5 gibi çoğunluğu okuluna çok şey borçlu olduğuna inandığı görülmüştür.

Tablo 3.4’te çalışanların, “Bu okul sadakatimi hak ediyor” maddesine %7,1’inin kesinlikle katılmadıkları, %11,4’ünün katılmadıkları, %20,0’ının kararsız kaldığı, %38,6’sının katıldığı, %22,9’unun kesinlikle katıldıkları bulunmuştur. Buradan çalışanların %51,5 gibi çoğunluğu okulunun sadakatine hak ettiğine inandığı görülmüştür.

3.7.2 Ortalama ve Standart Sapmalar

Faktörlerin ortalamalarına baktığımızda ise ortalamaların 2,99 ile 3,91 arasında olduğu görülmektedir. Bu da çok faktörlü liderlik anketine katılanların “Sıklıkla” seçeneğini daha fazla işaretlediğini göstermektedir. Çok Faktörlü Liderlik faktöründe yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevapların 3,9188 ortalama ile “Sıklıkla” seçeneğine daha yakın olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık faktöründe yer alan sorulara katılımcıların verdiği cevapların 3,7825 ortalama ile “Katılıyorum” seçeneğini daha fazla işaretlediğini göstermektedir.

Tablo 3.5: Ortalama ve standart sapmalar.

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	70	1	5	3,7825	1,14246
Devamlılık Bağlılığı	70	1	5	2,9999	1,32946
Normatif Bağlılık	70	1	5	3,1514	1,27872
Liderlik Özellikleri	70	1	5	3,9188	1,03956

3.7.3 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçeğin tutarlılığını göstermek için yapılmıştır. Güvenilirlik analizlerinde kullanılan katsayılardan alfa katsayısı (Cronbach’s Alpha) kullanılmıştır. Alfa (β) katsayısı 0-1 arasında pozitif bir değerdir. İfadeler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek çıkarsa, alfa katsayısının da yüksek çıkma ihtimali o kadar yüksektir.

Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliği için alfa katsayısının 0.60’dan yüksek bir değer alması gerekmektedir.

Tablo 3.6: Çok faktörlü liderlik anketi güvenilirlik analizi.

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	28

Çok faktörlü liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 3.6'da bulunmaktadır. KMO değeri 0,944 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=5559,919$ ve $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çok yönlü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Tablo 3.7: Örgütsel bağlılık anketi güvenilirlik analizi.

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	26

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo 3.7'de bulunmaktadır. KMO değeri 0,832 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=1019,377$ ve $p<0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, çok yönlü liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

3.7.4 Faktör Analizi

Araştırma bulgularından çok faktörlü liderlikle ilgili olanlar birlikte faktör analizine tabi tutulmuş, örgütsel bağlılık faktörleri ise ayrı ayrı faktör analizine tutularak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.8: Çok faktörlü liderlik ölçeğinin faktör yükleri.

Toplam Açıklanan Varyans: %89,27	Faktör Yükleri
Söyleyerek değil, davranışlarıyla yol gösterir.	,924
Hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez.	,922
Grubun çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutar.	,892
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar, öğrenmeye isteklidir.	,812
Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.	,885
Konuşmalarında ve değerlendirmelerinde etik/ahlaki değerlere vurgu yapar, ahlaki değerleriyle örnek olur.	,928
Ortak misyona vurgu yapar, takım havası ve ruhu geliştirir.	,932
Ulaşılmaması gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur, bizi peşinden sürükler.	,919
Farklı düşünceleri dinler, kendisinin ve çalışanların üzerinde uzlaşmış standartlara bağlı kalmasını sağlar.	,947
Onunla çalışmak insana gurur verir, takip edilecek iyi bir modeldir.	,951
Hepimizi tanır, tek tek ilgilenir, güçlü yönlerimize odaklanır.	,943
Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller ve ya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder.	,899
Kurumun geleceği hakkında çalışanların ilgisini uyandıracak bir vizyon tanımlama kapasitesine sahiptir.	,918
Beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini araştırır.	,910
Başarısızlık mümkün olsa bile risk alır ve yeni fikirler dener.	,920
Kurumun gelişimini sağlayacak yollar bulmak için sürekli çevreyi gözler, yeni gelişmeleri takip eder.	,907
İlham vericidir ve arkadaşlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	,942
Kurumda çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir, onlardaki ilerlemeyi ve gelişmeyi fark eder.	,931
Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur, bize uygun ortamlar hazırlar.	,912
Tüm koşullarda gerçeği söyler, dürüst davranır.	,908
Okulun amaçlarını, hedeflerini öğrencinin durumuna göre gözden geçirir, günün koşullarına göre yeniden belirler.	,923
Rutin sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	,864
Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder.	,904
İyi eğitim almıştır, teknik açıdan donanımlıdır.	,904
Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır.	,906
Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	,884
Herhangi bir aksaklık, sorun ortaya çıkmadıkça harekete geçmez ve karışmaktan kaçınır.	,786
Karar vermekten kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	,523

Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere çok faktörlü liderlikle ilgili faktör yükleri 0,523 ile 0,942 arasında değişmektedir. Çok faktörlü liderlik ilgili değişkenlerin faktör analizinde oldukça güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans katsayısı ise %89,273’tür. Bunun da oldukça iyi bir sonuç olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9: Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yükleri.

Toplam Açıklanan Varyans: %85,636	Faktör Yükleri	
Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	,761	Duygusal Bağlılık
Kendimi çalıştığım okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	,816	
Bu okulda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	,907	
Okulum karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.	,838	
Bu okula bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruma da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	,945	
Bu okulda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum	,828	
Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	,937	
Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	,865	
Bu okul hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	,809	
Toplam Açıklanan Varyans: %93,648		
Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok	,965	
İstesemde şu anki okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	,823	
Şu anda okulumdan ayrılmaya karar verseydim hayatımda çok şey bozulurdu.	,953	
Bu okuldan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.	,963	
Şu anda okulumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktan kaynaklanıyor.	,949	
Bu okulu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	,966	
Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakarlık gerektirmesidir. Bir başka kurumda buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.	,936	Normatif Bağlılık
Toplam Açıklanan Varyans: %91,607		
Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.	,923	
Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	,953	
Bu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	,883	
Benim için avantajlı da olsa okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum	,873	
Okulmdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,930	
Bir insanın okuluna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	,934	
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.	,875	
Bu okulda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.	,944	
Bu okula çok şey borçluyum.	,951	
Bu okul sadakatimi hak ediyor.	,895	

Duygusal bağıllıkla ilgili faktör yüklerine baktığımızda toplam açıklanan varyansın %85,636 olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin ise 0,761 ile 0,945 arasında değiştiği görülmektedir. Duygusal bağıllıkla ilgili sorulan dokuz sorunun da faktör yüklerinin yüksek derecede anlamlı çıkması duygusal bağıllığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

Devam bağıllıkla ilgili faktör yüklerine baktığımızda toplam açıklanan varyansın %93,648 olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin ise 0,823 ile 0,966 arasında değiştiği görülmektedir. Devam bağıllıkla ilgili sorulan yedi sorunun da faktör yüklerinin yüksek derecede anlamlı çıkması devam bağıllığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

Normatif bağıllıkla ilgili faktör yüklerine baktığımızda toplam açıklanan varyansın %91,607 olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin ise 0,873 ile 0,953 arasında değiştiği görülmektedir. Normatif bağıllıkla ilgili sorulan yedi sorunun da faktör yüklerinin yüksek derecede anlamlı çıkması devam bağıllığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

3.7.5 Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Korelasyon, değişkenlerinizin birindeki bir değişiklik, aynı oranda diğerinde de beklenebilir mi sorusuna verilen cevaptır. Korelasyon katsayısı (r) 0 ile 1 arasında bir değer alır. 0 hiç ilişki olmadığını, 1 ise tam bir ilişki olabileceğini bildirir. Katsayı +yada - olabilir. Örneğin +0.738 olursa iki değişken arasında pozitif bir ilişki var demektir. Biri artınca diğeri de artacaktır diye beklenir.- 0.624 olursa, biri artınca diğeri azalacaktır ve negatif ilişki vardır denir. Ancak korelasyon bir nedensonuç ilişkisi değildir.

Pearson Correlation satırında yeralan sayılar korelasyon katsayısını vermektedir. Dikkat ettiyseniz, tablonun cinsiyet adında hem birsatırı ve hem de bir sütunu bulunmaktadır. Bu ikisütunun kesişimde olan hücreleri dikkate almayınız. Önemli olan farklı iki değişkenin kesiştiği hücrelerdir.Cinsiyet ve duygusal bağıllık değişkenlerinin kesiştiği hücrede katsayı 0,738 olarak verilmiştir. Bu değer pozitif ve

yüksek bir korelasyonun var olduğunu belirtir. Aynı zamanda Sig. (2tailed) satırlarında da 0,000 olarak verilen değerler, bulduğumuz korelasyon katsayısının 0,01 manidarlık düzeyinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtir. Zaten geçerli olan katsayıların yanında, SPSS tarafından basılan ikiyıldız (**) işareti vardır.

Katılımcıların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlere ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.10: Liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki pearson korelasyonu.

		Korelasyon			
		Çok Faktörlü Liderlik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık
Çok Faktörlü Liderlik	Pearson Correlation p	1	,932(**) ,000	,885(**) ,000	,907(**) ,000
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation p	,932(**) ,000	1	,931(**) ,000	,903(**) ,000
Devam Bağlılık	Pearson Correlation p	,885(**) ,000	,931(**) ,000	1	,902(**) ,000
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation p	,907(**) ,000	,903(**) ,000	,902(**) ,000	1

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 3.10’da görüleceği üzere korelasyon analizinde en zayıf ilişki liderlik özellikleri ile devam bağlılığı arasında (0,885) bulunmuştur. En güçlü ilişki ise, liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasında (0,932) bulunmuştur. Devam bağlılığının daha çok ödül-maaliyet veya alış-veriş felsefesine dayanması, çalışanların liderlik özellikleri ile bu felsefeyi bağdaştıramamaları nedeniyle bu iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf çıktığı zannedilmektedir. Görüleceği üzere çalışanların liderlik özelliklerinin duygusal ve normatif bağlılığı üzerindeki etkileri birbirine oldukça yakın bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuç ve Değerlendirme

Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla Aksaray'da yer alan Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi I.Kademe, II.Kademe, Aksaray Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi, Aksaray Özel Eğitim İlkokulu, Aksaray Özel Eğitim Ortaokulu ve Aksaray Özel Eğitim İş Okulu'nda çalışanların katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmamıza konu olan kurumların toplam çalışan sayısı 80 kişi olup çalışanların tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. 70 çalışanın katılımıyla anket süreci tamamlanmıştır. Bu çalışmada çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki uygulamalı olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığa etki eden liderlik özellikleri, bu konuya öncelik veren ve çalışanlarının performansını artırmayı hedefleyen kurum ve çalışanlar için yol gösterici olacaktır.

Liderlik; eyleme geçirici, davranışları yönlendirici, izleyicilerine yol gösterici, yapılandırıcı ve ilham verici bir kavramı ifade etmektedir. Bu kavram yalnızca insanlar için gerekli ve geçerli olmamakla birlikte, birlikte yaşayan tüm canlılar için vazgeçilmez bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi zaman sıkıntılı dönemlerin kurtarıcısı olarak ortaya çıkan liderler, gerek karizmaları, gerek otantikliği ve hizmetkar rolleri ile bazen vizyoner bazen de stratejist yönleri ile bir kabullenişin simgesini, kendilerinde var olan enerjiyle izleyicilerine geçirebilmektedirler. Modern liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanması ve liderlerin izleyenin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırlamasıdır. Araştırmanın örneklem grubundaki öğretmenlerin arkadaşlarının liderlik özelliklerini ölçmek üzere

uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin, liderlik özelliklerini ifade eden davranışlara —Sıklıkla—düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin arkadaşlarının liderlik özellikleri hakkındaki fikirleri arzu edilen düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın örneklem grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere uygulanan Örgütsel Bağlılık Anketinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu hususta yapılan birçok çalışmaya kıyasla Allen ve Meyer'in sınıflandırması literatürde en çok ilgi gören yaklaşımdır. Onlara göre örgütsel bağlılık üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan Duygusal Bağlılık türünde çalışanlar, örgütlerine hissi bir bağ ile bağlıdır ve en çok arzu edilen bağlılık türünü ifade etmektedir. Devam bağlılığı ise; işgörenlerin mevcut işyerlerini bırakmaları durumunda karşı karşıya gelinecek bir takım maliyetleri (çalışmadan geçirilen sürenin maddi kayıpları, sigorta güvencesinden yoksunluk, iş olanaklarının olmaması gibi) ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise; içselleştirilmiş ahlaki normların bir gereği olarak ortaya çıkan ve örgütte kalmanın onların örgütlerine olan bir vefa borcundan ileri geldiği için örgütte kalma eğilimlerini ifade eden bağlılık türüdür.

Analiz sonucunda öğretmenlerin, örgütlerine (kurumlarına) bağlılıklarını ifade eden davranışlara —katılıyorum—düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arzu edilen düzeyde olduğunu, kurumlarına bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık; örgüt adına çaba göstermeye istekli olma, örgütün amaç ve değerlerini kabul ve güçlü bir bağlılık, ve örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü bir arzunun bileşiminden meydana gelmektedir. (Porter ve diğerlerinin 1974:604)

Öğretmenlerin; okulda ailenin bir parçası gibi hissetmesi, okulun öğretmeni olmaktan gurur duyma, okulun geleceği ile ilgilenme ve önemseme, okulun sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmesi, başka bir okulda çalışmayı düşünmemesi, hayatının kalan kısmını bulunduğu okulda geçirme gibi düşüncelerinin varlığı bağlılığın göstergesi olmuştur. Bu neticeye göre öğretmenlerin genel olarak örgütlerine (kurumlarına) bağlı oldukları söylenebilir ancak yine sonuçlara göre çok yüksek bir bağlılıktan da söz etmek mümkün değildir.

Öğretmenler zamanlarının büyük bir kısmını okullarda geçirirler. Bu yüzden çalıştıkları kurumu oluşturan unsurlardan ne kadar memnunsalrsa bağlılıkları da o

derece fazla olur. Okul açısından ifade edecek olursak, öğretmen kurumuna ne kadar bağlıysa okullarda kalite ve verim aynı oranda artacaktır.

Bu araştırmanın en önemli bulgularından birisi çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetine ilişkin sonuçlardır. Anket sonuçlarından anlaşılacağı üzere liderliğin duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık ile ilişkisi vardır.

Liderlik davranış boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, davranışlarıyla yol göstermesi ile okula duygusal bağlılığı, okuluyla gurur duyması ve okulun sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmesi arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu paralelde öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeyi ile en fazla ilişkinin okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder davranışları arasında olduğu ($r = .912, p < .01$) görülmüştür. Araştırma bulgularına göre liderlerin, amaç belirlemede öğretmenleri sürece dâhil etme, belirlenen amaçların uygulanmasında örnek olma, öncülük etme, ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya teşvik etme, amaçları değişen şartlara ve başarı durumlarına göre yeniden düzenleme, öğretmenlerin zevkle çalışabilecekleri ortamlar hazırlama, yeni ve farklı görüşler ortaya atan öğretmenleri destekleme ve personel arasında —takım ruhu—oluşmasına öncülük etme, yeni gelişmeleri takip ederek çevreyi gözleme, riskler alıp yeni fikirler ortaya koydukça öğretmenlerin bağlılık düzeyleri de o kadar artacaktır. Öğretmenlerin, amaçların belirlenmesi ve sürdürülmesi sürecine etkin katılımının sağlanmasından dolayı kendilerini kurum içinde değerli hissetmelerinden ve düzenlenen fiziki koşulların olumlu eğitim öğretim sürecine kolaylık sağlamasından dolayı bu iki davranış bağlılıkla en fazla ilişkili olan boyutlar olduğu sonucuna varılabilir.

Lider ile öğretmenler arasındaki ilişkinin uyumuna bağlı olarak, liderin öğretmenlerin beklentilerine yönelik uygulamalarda bulunması, öğretmenleri okul amaçlarına yöneltici çaba göstermesi, okula bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. İyi bir lider, öğretmenleri ile iyi iletişim kurmalıdır. Her konuda öğretmenlerinin yanında olduğunu hissettirmelidir. Karşılıklı güven neticesinde

öğretmen, lider gördüğü kişinin bilgi ve becerilerine saygı duyar. Bu durum, öğretmenin kuruma bağlılığını olumlu yönde etkiler.

Yapılan bireysel çalışmaların çoğunda bu ilişki farklı düzeylerde tespit edilmiş olmakla beraber çalışmalar bir araya getirildiğinde ve ortalama bir ilişki ortaya konduğunda liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu anlamda bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu ilişki liderlik tarzları birbirinden bağımsız olarak ele alındığında da aynı yönde çıkmaktadır. Bu da liderlik ve liderlik tarzlarının organizasyon çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmada önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle etkili liderlerin organizasyon başarısını arttırmak için örgütsel bağlılığı önemsedikleri ve bu bağlılığın devam ettirilmesine yönelik olarak çaba gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca liderin dönüştürücü olması ve değişime yön verecek tarzda bir yol benimsemesi halinde çalışanların da bu süreçte katkıda bulunabilecekleri ve liderin arkasında yer alabilecekleri değerlendirilmektedir. Aynı şekilde etkileşimci liderlerin de bağlılık düzeyini arttırmaya önem verdikleri ve bu tarzı benimseyen liderlerin yer aldığı organizasyonlarda çalışan üyelerin örgütsel bağlılığının da yükseldiği sonuçlara bakılarak söylenebilir.

Liderlik ve liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alındığında bu şekilde bir ilişki ortaya çıkmakla beraber, bağlılığın alt boyutlarına ayrılması durumunda daha farklı ilişkilerin oluştuğu görülmektedir. Liderlik bir bütün olarak ele alındığında ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile olan ilişkisi incelendiğinde, en yüksek düzeydeki ilişkinin liderlik ve duygusal bağlılık arasında gerçekleştiği, en düşük düzeydeki ilişkinin ise devam bağlılığı ile gerçekleştiği görülmektedir. Liderlik ve normatif bağlılık ilişkisi de yine pozitif yönde ve anlamlı düzeydedir.

Bu aşamada sorgulanması gereken husus devam bağlılığının neden bu kadar düşük çıktığıdır. Bu bağlılık türü ile liderlik arasındaki ilişki pozitif yönde olmasına rağmen düşük değerler içermesi nedeniyle bu ilişki tam olarak desteklenmemektedir. Dolayısıyla liderlerin bu bağlılık türünü arttırmaya yönelik olarak daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı daha çok organizasyon üyelerinin çalıştıkları süre boyunca elde ettikleri kazanımları düşünerek ayrılmanın kendilerine birtakım maliyetler yükleyeceğini düşünmekte ve bu nedenle çalışmaya devam etmektedirler. Bu nedenle bu bağlılığa sahip üyelerin aslında lider ile pek fazla

etkileşime girmedikleri, çalışmaya devam etmek zorunda olduklarını düşündükleri için ayrılma niyetine girmedikleri söylenebilir. Bu da liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin neden bu kadar düşük düzeyde olduğunu açıklamaktadır.

Çalışanların bu tutumları lider açısından sıkıntı yaratabilecek bir husus olarak görülmelidir. Çünkü bu tarz üyeler lider tarafından ortaya konacak olan misyon ve vizyona uyum sağlamak istemeyebilir ya da değişime direnç gösterme eğiliminde olabilirler. Zorunluluktan dolayı organizasyon üyeliğini devam ettirmeleri onların ortak hedefleri benimsemelerini ve liderin arkasından gitmelerini engelleyen bir durumdur. Bu nedenle liderler birinci öncelikli olarak bu bağlılık türünü ele almalı ve bunu duygusal veya normatif birtakım etmenlerle destekleyerek çalışanlarda “zorunluluk” bilinci yerine “gönüllülük” duygusunu oluşturmalarıdır. Sonuç olarak liderler için örgütsel bağlılığın organizasyon başarısı açısından göz ardı edilmemesi gereken bir unsur olduğunu bu sonuçlara bakarak söylememiz mümkündür.

Dönüşümcü liderliğin tamamı örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koyarken, örgütsel bağlılığın alt boyutlara ayrılması durumunda ilişkilerin yönü ve şiddetinde farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Duygusal bağlılık açısından bakıldığında dönüşümcü liderliğin pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler oluşturduğu görülmekteyken, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ilişki düzeylerinin düştüğü ve bazı boyutların negatif yönde ilişkiler kurduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar genel anlamda dönüşümcü liderliğin her üç bağlılık türüyle pozitif yönde ve olumlu ilişkiler kurduğunu söylemek mümkün olsa da bu durumun zaman ve şartlara bağlı olarak değişebileceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla liderin her bir boyutu çok iyi tahlil etmesi ve örgüt dönüşümünü gerçekleştirmede bu boyutların etkisini mutlaka göz önünde bulundurması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Her şartta geçerli olacak tek bir tarz benimsemek yerine dönüşümcü liderliğin farklı bileşenlerden oluştuğu düşünülerek bu bileşenler ortam ve şartlara uygun şekilde bir araya getirilerek organizasyon başarısına yönelik adımların atılmasının daha önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Etkileşimci liderlik de organizasyon çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmada önemli bir liderlik tarzıdır. Çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile birlikte ele alınan bu liderlik tarzının temel vurgusu bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan bu liderlik tarzının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine bakıldığında da diğer liderlik tarzları gibi

etkileşimci liderliğin de örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler oluşturduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla dönüşümcü liderlere yönelik yukarıda bahsi geçen hususların tamamını etkileşimci liderler için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık boyutlarına ayrılarak incelendiğinde de yine bu liderlik tarzı ile bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin tespit edildiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi bu liderlik tarzı da en çok duygusal bağlılık ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra etkileşimci liderliğin normatif bağlılık ile de olumlu bir ilişki kurduğu analiz sonucunda görülmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzı alt boyutları açısından incelendiğinde durum biraz daha farklılaşmaktadır. Nitekim yapılan analizler neticesinde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde etkileşimci liderliğin yalnızca “koşullu ödül ” alt boyutunun pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki oluşturduğu, bu ilişkinin de pek kuvvetli olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu ilişkilere yönelik güven aralıkları değerlendirildiğinde bireysel araştırmaların yarısına yakınında negatif ilişkilerin tespitinin mümkün olduğu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bu konuda yapılan çalışma sayıları az olsa da genel olarak etkileşimci liderliğin alt boyutları açısından birbirinden çok farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Bu nedenle bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin diğer tarz liderlere göre daha dikkatli davranmaları gerektiği düşünülmektedir. Çalışanlarla başlangıçta birtakım hedefleri birlikte ortaya koymak ve bu hedeflere ulaşmayı başarı için bir kriter olarak görmek çoğu zaman çalışanları daha fazla gayret etmeye yönlendirse de zaman zaman motivasyon kayıplarını da beraberinde getirmekte, hedefe ulaşmada gecikme oldukça çalışanların gerilimi giderek artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığın azalmasına ve nihayetinde organizasyonda personel kayıplarının yaşanmasına neden olabilmektedir.

Araştırmada etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak en çok dikkat çeken husus, örgütsel bağlılık alt boyutlarına ayrıldığında bu liderlik tarzının tüm alt boyutları ile birlikte duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki oluştururken, devam bağlılığı ile negatif bir ilişki oluşturmasıdır. Nitekim bu alt boyut devam bağlılığı ile birlikte zaman zaman duygusal bağlılık ile de negatif yönde ilişki içinde olabilmektedir. Ancak bu boyutun duygusal bağlılık ile olan ilişkisinin büyük oranda pozitif yönde olacağı tespit edilmiştir. Sonuç olarak etkileşimci liderlik tarzının duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönde, devam bağlılığı ile de negatif yönde ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Bunun en temel

sebebinin lider ile çalışanlar arasında başlangıçta ortaya konan ve ulaşılması halinde birtakım kazanımların elde edileceği hedeflere yönelik sapmaların yaşanması durumunda çalışanlarda oluşabilecek direnç kaybı olduğu düşünülmektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin zayıf olması bu durumu daha da hızlandırabilmektedir. Lider çalışanları ile iyi iletişim kuramadığı zaman kendisi ile çalışanları arasında duygusal bir bağ kurulamamakta, normatif değerlerin zayıf olması durumunda da çalışanların devam bağlılığı azalmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için çok daha güçlü ilişkilerin kurulmasıyla çalışanların duygusal olarak kuruma bağlanması sağlanmalı, ahlaki birtakım değerler ön planda tutularak normatif bağlılık düzeylerinin de artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylece işten ayrılma niyetinin azaltılması mümkün olabileceği gibi performansa ilişkin değerlerde de artış olması da beklenebilecektir.

Araştırmada liderlik tarzı olarak ele alınan bir diğer liderlik yaklaşımı da karizmatik liderliktir. Bass ve Avolio göre bu liderlik tarzı dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak da ele alınmaktadır (Bass ve Avolio, 1990). Her ne kadar diğer liderlik tarzları (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) örgütsel bağlılığın artırılmasında liderlik tarzının önemine vurgu yapsa da bu liderlik tarzları örgütsel bağlılık boyutlarından hangisinin liderlik tarzlarından nasıl etkilendiği konusunda fazla bilgi vermemektedir. Conger ve Kanungo (1994) tarafından ortaya konan karizmatik liderlik yaklaşımı, izleyenlerin en fazla benimsedikleri bağlılık türünün liderin vizyon veya hedeflerine bağlı olarak nasıl geliştiğini ortaya koyan bir felsefeye sahiptir.

Kendisine güvenen, güçlü, çalışanlarına örnek olan, gurur duyulankararlarını ahlaki değerleri göz önünde bulundurarak alan, konuşmaları hayranlıketkisi yaratan, çalışanları için kendi önceliklerinden vazgeçen, önemli amaçları basitcümlelerle kolayca açıklayan, çalışanlarına güven telkin eden liderlerin çalışanları yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterirler.

Bagımsız hareket edebilecek bilgi birikimine sahip olunmasını sağlayan, çalışanların kaygılarını ve beklentilerini dikkate alan, güçlü yönlerini geliştirmesi için cesaretlendiren, gelecekte karşılaşılabilecek durumları anlatmaya çalışan, her bir çalışana ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşan liderlerin çalışanları örgütlerine orta düzeyde normatif bağlılık göstereceklerdir.

Bu bulgular, çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamada, liderliğin önemini ortaya koymasından son derece önemlidir. Etkin bir şekilde oluşturdukları

vizyon ve misyonu diğerleriyle paylaşma ve onlara kabul ettirmede farklı bir yeteneğe sahip olan liderler, grup amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak, onların örgütsel bağlılık sürecini kolaylaştırmaktadırlar. Çalışanların kendine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artıran ve karizma olgusuyla güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandıran liderler, izleyenleri ile bireysel ilişkiler geliştirerek, çalışanların kendilerini önemli ve anlamlı hissettikleri bir iş ortamı oluşturmakta, buise onların yine örgütsel bağlılıklarını daha etkin şekilde sağlamaktadır.

Buna göre her bir bağlılık boyutu farklı mekanizmaların lider tarafından işletilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderlik teorisine göre bu liderlik tarzının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelenirken bağlılığın alt boyutlarına ayrılarak incelenmesi gerektiği savunulmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994). Nitekim araştırma kapsamında karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak toplanan tüm çalışmalarda da bu durumun dikkate alındığı görülmüştür.

Tüm bu bilgiler ışığında, yapılan bu çalışma neticesinde liderlik ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik önemli bilgi ve verilerin ortaya konduğu düşünülmektedir. Araştırmada liderliğin bir bütün olarak ele alındığında örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler oluşturduğu, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan ilişkisi incelenmiş ve duygusal bağlılık ile pozitif ve yüksek derecede, normatif bağlılık ile pozitif ve orta derecede, devam bağlılık ile ise pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, görev durumu ve kurumdaki kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu bulgular ışığında tablo 4.1’de analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Bulguların ilişkilik analiz sonuçları tablosu.

A. H0: Çalışanların liderlik özellikleri ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı birilişki yoktur.	RED
A. H1: Çalışanların liderlik özellikleri ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı birilişki vardır.	KABUL
B. H0: Çalışanların liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.	KABUL
B. H1: Çalışanların liderlik özellikleri, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	RED
C. H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.	KABUL
C. H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	RED

Sonuç olarak, geçmişten günümüze organizasyonel davranış alanında önemini sürdüren liderlik ile günümüzde önemi gitgide artan örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, yapmış olduğumuz araştırma bulguları ile desteklenmiştir.

Liderlerin otokratik liderlik tarzı sergilemekten ziyade çalışanları arasında dayanışmayı, birlik ve beraberliği teşvik eden, yeni şeyler öğretmek için zaman ayıran, liderlik ettiği grubun önceliklerini kendi önceliklerinden önde tutan, çalışanlar arasında bir takım havası ve ruhu oluşturan, çalışanlara için iyi bir rol modeli olan ve saygı uyandıran, çalışanlarının yetenek ve becerilerinin bilincinde olan, güçlü ve güvenilir olduğunu hissettiren ve çalışanlarına ayrı ayrı önemli olduklarını hissettirecek şekilde yaklaşan, gelecekle ilgili plan ve düşleriyle çalışanlarını inandırarak peşinden sürükleyen ve çalışanlarıyla sürekli iletişim içerisinde olan demokratik liderlik tarzı sergilemesinin, çalışanın organizasyonun amaç ve değerlerini kabulü, organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteğini, organizasyonda kalmaya devam etme isteğini, sadakat duygusu besleme ve örgüte devam etmeyi bir görev olarak benimseme davranışlarını arttırmayı

sağlayacak ve işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının örgüte bağlılığını devam ettirecektir.

4.2 Öneriler

Liderlik örgütsel davranışın en önemli konularından biridir. Liderlikle ilgili yapılan araştırmaların sonucunda liderlik teorileri geliştirilmiştir. Liderlik teorilerinin en önemli özelliği, liderliğin, lider-izleyen arasında oluşan karşılıklı etkileşime dayanması ve liderlerin izleyenin gelişmesi için özgür ve demokratik bir ortam hazırlamasıdır. Liderlikle ilgili teorik çalışmalar devam ederken, liderlik tarzlarının örgütlerde meydana getirdiği sonuçlara bağlı olarak, örgütsel davranışın diğer kavramları ile ilişkilendirilme yoluna gidilmiştir. Bu çalışma neticesinde de liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu araştırmada aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

1. Örgütte işgören karar alma sürecine katılması için gerekli yapı oluşturulmalıdır. Karar alma sürecine katılan işgören, örgütün fikir ve düşüncelerini önemseydiğine inanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı artabilir.
2. Liderin, işgörenlerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması için, işgörenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine de önem vermesi; işgörenlerin kendilerini yetiştirmesi ve geliştirmesi için ek imkanlar sunması gerekmektedir.
3. Liderlerin takdir etme, ödüllendirme, iltifatlarda bulunma, teşvik etme gibi içsel motivasyon sağlayıcı liderlik davranışlarını kurumlarda sıklıkla sergilemesi gerekmektedir.
4. Kurumlarda çalışanları liderlik davranışlarının sergilenmesi hususunda eğitime tabii tutulabilir, etkili liderlik davranışlarının çok üst düzeyde olmasa da işgörenlerin bağlılığına etki ettiğine; bunun da etkili kurumların ortaya çıkmasında etkin rol oynadığına vurgu yapan seminerlere katılabilirler.
5. Kurumlarda ya da kurum dışında çalışanların birbirleriyle olan etkileşimini ve iletişimini olumlu şekilde etkileyecek faaliyetler, aktiviteler düzenlenmelidir.

6. Liderlerin, yeniliklere açık olmaları, değişimi zamanında yapmaları, vizyon sahibi olmaları, bilgi akışını hızlandırmaları, gerekli durumlarda risk almaları ve herşeyden önemlisi insan faktörüne her zamankinden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.
7. Analizler sonucunda ulaşılan bulgular, çalışanların, örgütsel bağlılıklarını artırmanın yollarından birinin de örgüt içinde çalışanlara bireysel destek verilmesi olduğunu göstermiştir. Liderler, çalışanlarına değer vermeli, onlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsatları yaratmalı, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidirler. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algılasa, duygusal bağlılıkları artacaktır.
8. Bu araştırmanın sonuçları Aksaray ilindeki özel eğitim kurumlarıyla sınırlı kalmıştır. Benzer araştırmalar daha fazla örneklem grubu ile yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Al-Ajmi, R. (2006), "The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait", *International Journal of Management*, c. 23,S. 4,: 838-844.
- Albanese, Robert, David D. Van Fleet. (1983) *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. The Dryden Press,: 307.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 4,: 847-858.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, :46–91.
- Ardıç, K., Yenigün, M.C. (1997) Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, 21.Yy Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul: 545.
- Arnold, Hugh J., Daniel C. Feldman. (1986) *Organizational Behavior*. USA: Mc Graw Hill,
- Arslan T. (2008). Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. KOÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, (Danışman: Prof. Dr. N.Genç).
- Arzu Wasti, S. (2005) "Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol 67.
- Aslantürk, Z. ve Amman, T. (1999) *Sosyoloji*, Marmara Ü. İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul:161.
- Ataman, G. (2009) 3. basım, Türkmen kitabevi, İstanbul: 545, 551,563.

- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ay, C., Gülgün, A. (1997) *Liderlik ve Örgüt Kültürü, 21.Yy Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul,:278-289.*
- Ayverdi, İ. (2006) *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*, Kubbealtı Neşriyat.
- Balay R. (2000) *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın., Ankara: 5,22,23,55.
- Balay, R. (2000) *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü:56
- Balcı, A. (2003) *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000) *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baransel, A. (1990) *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: 257.
- Barlı, Önder (2007) *Davranış Bilimleri*, Ankara: Bizim Büro Basımevi: 49-59
- Barling, J., Michelle, P. (1993) "Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study," *The Journal of Psychology*, Vol. 127, No. 6: 649-656.
- Baron, R. A. (1983) *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Allyn and Bacon: 472
- Baron, R. A. ve Greenberg, J.(2004) *Leadership in Organizations, Behavior in Organizations*, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey,
- Barutçugil, İ. (2004) *İnsanı ve Organizasyonu Anlamak. Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Canan Başoğlu (Editör). İstanbul: Kariyer Yayıncılık: 216,278,443

- Bass, B. M., Avalor, B. J. And Goodheim, L. (1987) Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, *Journal of Management*, Vol 13:7-19
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*,:18, 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Başaran, İ.E. (1992) *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, B. (2001), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1.: 27
- Bayram, L. (2005) “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” *Sayıştay Dergisi*. S.59: 125-139.<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf> [05.02.2014].
- Baysal, C., Tekarslan, E. (1996) *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*. 2.bs. İstanbul: Avcıol Basım: 206-207
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 28, S: 1, Büyük Sözlük, Güneş Yayın,: 8
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1),: 32-40.
- Bennis, W., ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York:
- Bennis, W. (1998). *On becoming a leader*. London: Arrow Harper and Row.
- Berber, A. (2002) “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Projesi Tekniği ile Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.31. S.1, İstanbul, Nisan:2

- Bingöl, D. (1990) *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Erzurum: 90-91
- Blau, G. J., ve Boal, K. R. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review* (17): 288-301.
- Bloisi, W. (2003). *Management and Organizational Behavior*. New York: The McGraw HillCo,:574
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications: 117
- Buckho, A.A., Weinzimmer, L.G., Sergeyevev A.V. (1998), “Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers”, *Journal of Business Research*, c. 43,:109–116.
- Buluç, B. “*Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*” :4-5
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (14. baskı). Ankara: Pegem Akademi: 32
- Cavaleri, S. and Obloj, K (1993) *Management System (A Global Perspective)*. Words Worth Publishing Company California.:290-291
- Ceylan, A., Keskin, H., ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Gebze YüksekTeknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, 16(51),: 32-42.
- Ceylan, A., (1998) “*Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*” Gebze: 72.
- Chen Z, Francesco A. M. (2003). The relationship between the three components and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*: 62.
- Cole, G.A. (1993) *Management Theory And Practice*. London: 4 Th. Edition. Dp, Publications Ltd, Aldine Place.:52

- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*: 14, 2, 143–159.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*: 15, 439-452.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.: 79
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*: 30, 144–151.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*: 15, 439-452.
- Cronin; E. T. (1983) “*Reflections On Leadership*” Taylor R.L. Ve Rosenbach W. E., Contemporary Issues In Leadership Westview Press, Colorado: 7-25, 25
- Csoka, L. (1981) *Leadership in Organizations*, USMA Press, New York,: 13-31
- Cüceloğlu, D. (1998) *İçimizdeki Biz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, : 221-223
- Çakır, A. (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Ü. İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Kitabevi, Ankara: 51, 90, 106, 154
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010) Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak Liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24),: 103-118.
- Çokluk, Ö., ve Yılmaz, K. (2010). *The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools*. BİLİG-Ahmet Yesevi Üniversitesi,: 54, 75-92.

- Davis, K. (1997) *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.:207
- Dereli, T. (1982) “*Organizasyonda Davranıs*”, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- Dindar, A. M. (2001) “*Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez: Teknik Üniversitesi, FBE, İstanbul.
- Doğan, S., Kılıç S. (2007) *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Yeri ve Önemi*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29),:37-61.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Masaaki,Ko., Lim Chae Un, Moon Hee-Cheol, (1992) “Influence of Role Stress on Industrial Salespeople’s Work Outcomes in the United States, Japan and Korea”, *Journal of International Business Studies*, Volume:23, Issue:1,
- Erçil, Y. (1997). Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli. 21. Y.Y.’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. İstanbul: 536
- Eren, E., (1998) *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi. 4.Basım, İstanbul. 390
- Eren, E. (2000) *Örgütsel Davranıs ve Yönetim Psikolojisi*, 6. baskı, Beta yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.:. 476
- Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi , s.34,68
- Eren, E. (2007) *Örgütsel Davranıs ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergün, T. (1981) *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayınları, No: 191, Ankara.
- Ergeneli, A. (2006) *Örgütsel Davranıs ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul: 228
- Feinzimer, B. A., ve Frame, M. C. (2003). The relationship between Transactional/Transformational leadership and Affective commitment: A Multilevel Analysis. 24th Annual Industrial Organisational Psychology/ Organisational Behaviour Conference. Akron OH.

- Fidan, Y. (1996) *İşletme Yönetimi*, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Yayınları, Sivas. :24-32
- Ferik, F. (2001) İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Bankacılık Finans Dergisi*: 4, 75–79.
- Ferik, F. (2002) Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İşTatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki Kisiler. *Active Dergisi*: 8
- Ferrell, O.C. and Fraedrich, J. (1994); *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston,
- Gal, R. (1993) “*The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession*”, Report of a Symposium, Royal Roads Military College: 273
- Georgiades, N., Macdonell, R. (1998) *Leadership for Competitive Advantage*. NewYork: John Wiley&Sons: 86
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,: 5-6,67,81
- Gül,H. (2002) Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*. Cilt:2, Sayı:1, Ocak,:43.
- Gül, H. (2002) “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Yayınlanmış Makale, G. O. Paşa Ü., Tokat,:45-46.
- Gül, H, İnce, M (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi,:73,74
- Güney, S. (2000) *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Godshalk, V. M. ve Sosik, J. J. (2000) “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons, Ltd.: 368
- Gözen, E. D. (2007) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,: 40,64

- Graen, G. B. (1976) *Role-making processes within complex organizations*. M. D. Dunette içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s.1201-1245). Chicago: Rand McNally
- Graen, G. B., ve Cashman, J. F. (1975) *A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach*. J. G. Hunt, ve L. L. Larson içinde, *Leadership Frontiers* Kent, OH: Kent State Press, :143-165
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, Vol: 16, Issue:2,:399-432
- Güney, S. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,:139
- Halis M, Çoban M, Şafak B, Şahin H.M. (2007) *Stratejik Liderlik*. Alfa Yayınları., İstanbul: 191-319.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., and Speier C., (1999) "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success," *Human Resource Management Review*, Vol: 9, No:1,: 68
- Hatipoğlu, C. (2003). 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.: 96-97
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Dewey, E. J. (2008) *Management of Organizational Behavior*. 9. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall: 62-63, 81,104
- Hodgetts, Richard M. (1991) *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Macmillan Publishing, N.Y.,:218.
- Hodgetts, M. Richard, (1999) Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, 2. baskı, Beta Yayım, İstanbul,: 543-546
- Immegart, L.G. (1998) *Leadership and Leader Behavior. Handbook of Research on Educational Administration*. (Eds: Norman, J Boyan). Longman. New York & London,:148-165
- İnce, M, Gül H. (2005) *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Yayınevi., Konya,:1-94.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998) *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim BasımYayım ve Dağıtım,: 62–67,69
- Kanter, R. M. (1968) *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise*. American Sociological Review,:33, 4, 499-517.
- Karaca, S. B. (2001) İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi,:62
- Karahan, A. (2008) Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1),:145-162
- Karatepe, O. M., Halıcı, A. (1998) İşTatminin Örgütsel Bağlılık ÜzerindekiEtkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,: 25
- Keçecioğlu, T. (2003) *Lider ve Liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayınları: 34
- Kırel, Ç. (1998) *Örgütsel Davranış*, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir,:187,195
- Kırel, Ç. (1999) *Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi*. İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 28, (2):117
- Koçak, S., Kirazcı, S. (1997) Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. YyLiderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul: 300
- Koçel T., (1995) “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel T. (1999) *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 424.431
- Koçel, Tamer (2001) *İşletme Yöneticiliği*, (8. Baskı) Beta Yayınevi, İstanbul,:478
- Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul,:131
- Koçel, T. (2007) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul,:450-452

- Koray, M. (1995). *Sosyal Politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi,:17
- Kossen, Stan. (1983) *The Human Side of Organizations*. 3. bs. Newyork: Harper &Row,:201
- Kunhert, W. ve Lewis, P. (1987) *Transcaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis*. *Academy Management Review*, Vol:12, No:4:24,648-657.
- Kuru, E. (2000) *Sporda Psikoloji*. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basım Evi, Ankara: 162-170.
- Larson, C., Frank, M.J. L. (1989). *Teamwork*. Newbury: Sage Publications inc.: 91
- “Leadership”, (1972) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, The Macmilan Company and the Free PRESS, New York, Cilt-9,:91-92
- Liden, R., ve Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of Leader-MemberExchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1),:43-72.
- Liden, R., ve Graen, G. B. (1980) Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451- 465.
- Lussier R. N. (2002). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. 5th Edition. McGraw-Hill Irwin., Boston,: 230.
- Lo, M. C., Ramayah, T., ve Min, H. W. (2009) Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(16),:133-139
- Luthans, F. (1992) *Organizational Behavior*. 6. bs. İstanbul: Literatür,:271
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior* (7th. Ed.). New York, NY: McGraw Hill:130
- Luthans, F. (2005) *Organizational Behaviour* (10th. edition). Boston: McGraw-HillIrwin: 283
- Lo, May-Chiun, Ramayah, T. and Hii Wei Min. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company Inc., Ny, :50-60.
- McGee, G. W. ve Ford, R. C. (1987). Two (or more ?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*: 72,4, 638-642.
- Mercan, M. (2006) Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyonkarahisar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi,:10
- Mert, İ. S., Keskin, N., ve Baş, T. (2010). Leadership style and organizational commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*, 2(1),:1-19.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984) Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*: 69, 3, 372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve (1990) Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*: 26, 2, 46-91.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.(1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*: 1,61-89.
- Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizationsand Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*:78, 4, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory: Research and Application*. Sage Publications, Inc. London: 9
- Meyer, J. P, Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*:61, 20-52.
- Morrow, P. C., ve McElroy, J. C. (1986) Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 7:139-145.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* (14),:224-247.
- Mowday R.T, Porter L.W. and Steers R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. Academic Press., New York: 24.
- Nelson, D. L.; Quick, J. C. (2005). *Understanding Organizational Behavior* (2. edition). US: Thomson/South-Western.
- Northcraft, G. (1994) *Organizational Behaviour*. The Dryden Press., Orlando.
- Obeng, K., Ugboro, I. (2003) Organizational commitment among public transitemployees: an assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2):83–98.
- Oliver, N. (1990) Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupation Psychology*: 63, 19-31.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981) The Commitment and Job Tenure of New Employees Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*: 26, 597-616.
- O'Reilly III, Charles A. ve Jennifer Chatman, (1986) “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.71, No.3,: 492–499.
- Öktem, M.K. (1993) Örgütsel Önderlik: Ohio araştırmaları ve Todaie’de Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2):95-118.
- Özcan, E.B. (2008) Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana,
- Özen Kutanis, R. (2003) *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. 2. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi: 132
- Özen, S. Uzun, T., (2005) İş Yerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3): 128-147,

- Özkalp, E. (1986) *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları., Eskişehir: 31.
- Paul, J., Costley, D.L., Howell, J.P. and Dorfman, P.W. (2002) The Mutability of Charisma in Leadership Research, *Journal of Management History, Management Decision*, 40 (1):192-200
- Penley, L.E., Gould, S. (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9,:43-59.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5):603-609.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (Ağustos 2004) Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*: 65, 1, 157-177.
- Rafferty, A. E., ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*: 15, 329–354.
- Rafferty, A. E., ve Griffen, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing Developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*: 79, 37 – 61.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*,:12, 460–471.
- Razak, N. A., Darmawan, G.N., Keeves, J.P. (2009) Teacher Commitment. In L.J. Saha and A.G. Dworkin (Eds.), *International Handbook of Research on Teachers and Teaching, Springer Science + Business Media*: 343–360
- Reichers, A. E. (1985) A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*:10, 3, 465-476.
- Robbins, S. P. (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: 174
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*, Coulter Mary: Management: Prentice Hall, New York

- Rosenholtz, S. and Simpson, C. (1990) Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology Of Education*, Vol. 63 (October): 241-257.
- Rost, C. Joseph (1993) "*Leadership For The 21 Century, Praeger*", Connecticut: 56, 90
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji*. 2. bs. Bursa: EzgiKitabevi, 1996. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi,:189.
- Saldamlı, A. (2009) *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Detay Yayıncılık., Ankara,: 20-25.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009) *Çagdas Yönetim Bilimi*, 1. basım, Beta Basım, İstanbul,:251
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A. (2008) Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi Dergisi* (30),:193-210.
- Schmidt, F. L., ve Hunter, J. E. (1977) Development of a general solution to theproblem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*: 62, 529-540.
- Serinkan, C. (2008) *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 43
- Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4),: 577-594.
- Shaw, J. ve Pedro R. (1992). School cultures: organizational value orientation andcommitment. *Journal of Educational Research*. 82 (5),: 295-302.
- Sheridan John E., (1992) "Organizational Culture and Employee Retention", *TheAcademy of Management Journal*, Volume: 35, Issue:5,
- Sommer, S., BAE, M., Luthans, F. (1996), "Organizational commitmentacross cultures: The impact of antecedents on Korean employees", *Human Relations*, c. 49,: 977-993.
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley. (1975) *Motivation and Leadership at Work*. 6. bs. New York:Mc Graw Hill.:170, 180

- Steers, R. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* (22): 46-56.
- Synder, N. H., ve Graves, M. (1994) *Leadership and Vision*. Business Horizons (Jan-Feb): 2
- Şahin, N. (2007) Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş. (1993) *İşletme Bilimine Giriş*. Ankara: Merhaba Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,: 174
- Şişman, M. (2002) *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Tabak, A. (2001) Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. KHO Bilim Dergisi Cilt:11 Sayı:2:1-13
- Tsui A. S, Egan T. D, O'Reilly C. A. (1992) Being different relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, (37):551-579.
- Tuna, M., Akbaş Tuna, A. (2007) *Kurumsal Kimlik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık: 25
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., ve Çatır, O. (2011) Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *SAM Advanced Management Journal* :10-25.
- Uğurlu, C. T. (2011) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*: 41, 434-448.
- Varoğlu, D. (1993) Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara,:29
- Vecchio R. (1995) *Organizational Behaviour*. Forth Word.

- Vroom V.H. and Yetton P.(1973)“A Normative Model of Leadership Style”, *Readings in Managerial Psychology*, der. Harold J. Leawitt and Louis R. Pondy, Chicago: The University of Chicago Press, 1973.
- Wasti, S. A. (2000) *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*. (Derleyen: Z. Ayçan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara: 21, 201-224,
- Williams, T. (1998) Job Satisfaction in Teams. *The International Journal of Human Resource Management*,: 9, 5,101,195
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. New York, NY: John Wiley ve Sons.
- Yeniçeri, Ö. (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları,:57
- Yousef, D. A. (1998) “Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19/ 5.
- Yukl G. (1989) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Zangaro, G.A. (2001) Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, Cilt: 36, No:2,:14-22.
- Yukl, G., (1994) *Leadership In Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International: 251-289
- Zangaro, G.A. (2001) Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, Cilt: 36, No:2, s.14-22.
- Zeffane, R. (1994) Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47: 980
- Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık., Ankara,:1-35.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,: 187

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu	128
-----------------------------------	------------

Ek-A: Anket Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı kapsamında yürütülmekte olan Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler; Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama yüksek lisans çalışmalarına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek tüm veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen anket formunda yer alan sorular dışında kimliğinizi belirten herhangi bir şey yazmayınız. Her soruyu gerçekte mevcut durumunuza göre, mümkün olduğu kadar açık ve samimi cevap veriniz.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduracak olan siz meslektaşlarımla ilgili kişisel demografik bilgilere, ikinci bölümde çok faktörlü liderlik anketi, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık anketi yer almaktadır. Anketin doldurulması yaklaşık 25 dakika sürmektedir. Araştırmaya verdiğiniz katkı ve yardımlardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar diler ve saygılar sunarım.

Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN

Tez Danışmanı Aksaray

Mahmut BAYRAKDAR

Özel Eğitim Uygulama Merkezi

Müdür Yardımcısı

KİŞİSEL DEMOGRAFİK ÖZELLİK ANKETİ

Aşağıdaki sizinle ilgili sorulara durumunuza uyan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1-Cinsiyetiniz : () Bay ()Bayan

2-Yaşınız : ()20-24 ()25-30 ()31-37()35-40 ()41-55

3-Medeni Durumunuz: ()Bekar () Evli ()Boşanmış ()Ayrı Yaşıyor

4-Eğitim Durumunuz : ()Önlisans ()Lisans ()Lisansüstü ()Doktora

5- Göreviniz : ()Öğretmen () Müdür Yardımcısı ()Müdür

()Diğer Personel

6- Meslekte Kaçınıcı Yılıınız:

()1-4 () 5-9 ()10-15 ()16-22 () 23-30

7- Son Çalıştığınız Yerde Kaçınıcı Yılıınız :

()1-2 () 3-5 () 6-9 ()10-15 () 15 +

8-Bulduğunuz Görevdeki hizmet süreniz:

()1-3 ()4-7 () 8-12 () 13 +

9-Yıllık Toplam Aile Geliriniz (maaş dışındaki gelirler dahil):

()10.000TL-22.000TL ()23.000TL-34.000TL ()35.000TL-50.000TL ()51.000TL+

Tablo A.1: Çok faktörlü liderlik anketi.

MADELER	<i>Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumda liderlik özelliği taşıdığını düşündüğünüz kişiye göre cevaplayınız. Her soru için “her zaman” ile “hiçbir zaman” arasında değişen seçeneklerden sadece uygun olan birini seçerek X işareti ile belirtiniz.</i>	HER ZAMAN	SIKLIKLA SIKLIKLA	BAZEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1	Söyleyerek değil, davranışlarıyla yol gösterir.	0	0	0	0	0
2	Hatalarını kabul eder, bencil davranışlar sergilemez.	0	0	0	0	0
3	Grubun çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutar.	0	0	0	0	0
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar, öğrenmeye isteklidir.	0	0	0	0	0
5	Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.	0	0	0	0	0
6	Konuşmalarında ve değerlendirmelerinde etik/ahlaki değerlere vurgu yapar, ahlaki değerleriyle örnek olur.	0	0	0	0	0
7	Ortak misyona vurgu yapar, takım havası ve ruhu geliştirir.	0	0	0	0	0
8	Ulaşılmaması gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur, bizi peşinden sürükler.	0	0	0	0	0
9	Farklı düşünceleri dinler, kendisinin ve çalışanların üzerinde uzlaşmış standartlara bağlı kalmasını sağlar.	0	0	0	0	0
10	Onunla çalışmak insana gurur verir, takip edilecek iyi bir modeldir.	0	0	0	0	0
11	Hepimizi tanır, tek tek ilgilenir, güçlü yönlerimize odaklanır.	0	0	0	0	0
12	Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller ve ya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder.	0	0	0	0	0
13	Kurumun geleceği hakkında çalışanların ilgisini uyandıracak bir vizyon tanımlama kapasitesine sahiptir.	0	0	0	0	0
14	Beklenmeyen şeyler olduğunda bunun nedenlerini araştırır.	0	0	0	0	0
15	Başarısızlık mümkün olsa bile risk alır ve yeni fikirler dener.	0	0	0	0	0
16	Kurumun gelişimini sağlayacak yollar bulmak için sürekli çevreyi gözler, yeni gelişmeleri takip eder.	0	0	0	0	0

Tablo A.1 (Devam): Çok faktörlü liderlik anketi.

MADDELER	<i>Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumda liderlik özelliği taşıdığını düşündüğünüz kişiye göre cevaplayınız. Her soru için “her zaman” ile “hiçbir zaman” arasında değişen seçeneklerden sadece uygun olan birini seçerek X işareti ile belirtiniz.</i>	HER ZAMAN	SIKLIKLA SIKLIKLA	BAZEN	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
17	İlham vericidir ve arkadaşlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	0	0	0	0	0
18	Kurumda çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir, onlardaki ilerlemeyi ve gelişmeyi fark eder.	0	0	0	0	0
19	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur, bize uygun ortamlar hazırlar.	0	0	0	0	0
20	Tüm koşullarda gerçeği söyler, dürüst davranır.	0	0	0	0	0
21	Okulun amaçlarını, hedeflerini öğrencinin durumuna göre gözden geçirir, günün koşullarına göre yeniden belirler.	0	0	0	0	0
22	Rutin sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	0	0	0	0	0
23	Okulda ders dışı sosyal, kültürel, eğitsel faaliyetleri teşvik eder.	0	0	0	0	0
24	İyi eğitim almıştır, teknik açıdan donanımlıdır.	0	0	0	0	0
25	Dikkatini, düzensizlikler, hatalar, standartlardan sapmalar, şikayetler ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırır.	0	0	0	0	0
26	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez, kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	0	0	0	0	0
27	Herhangi bir aksaklık, sorun ortaya çıkmadıkça harekete geçmez ve karışmaktan kaçınır.	0	0	0	0	0
28	Karar vermekten kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	0	0	0	0	0

Tablo A.2: Örgütsel bağlılık anketi.

MADDELER	<i>Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kurumu düşünerek dikkatlice okuyunuz. Her soru için “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değişen seçeneklerden sadece uygun olan birini seçerek X işareti ile işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	DUYGUSAL BAĞLILIK					
1	Kendimi bu okulda ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	0	0	0	0	0
2	Kendimi çalıştığım okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0	0	0	0	0
3	Bu okulda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	0	0	0	0	0
4	Okulum karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.	0	0	0	0	0
5	Bu okula bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruma da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.	0	0	0	0	0
6	Bu okulda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum	0	0	0	0	0
7	Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni çok mutlu eder.	0	0	0	0	0
8	Bu okulun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0	0	0	0	0
9	Bu okul hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	0	0	0	0	0
	DEVAMLILIK BAĞLILIK					
10	Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok	0	0	0	0	0
11	İstesemde şu anki okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	0	0	0	0	0
12	Şu anda okulumdan ayrılmaya karar verseydim hayatımda çok şey bozulurdu.	0	0	0	0	0
13	Bu okuldan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.	0	0	0	0	0
14	Şu anda okulumda kalmak, istek meselesi olduğu kadar zorunluluktan kaynaklanıyor.	0	0	0	0	0

Tablo A.2 (Devam): Örgütsel bağlılık anketi

15	Bu okulu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.	0	0	0	0	0
16	Bu okulda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biride ayrılmanın önemli fedakarlık gerektirmesidir. Bir başka kurumda buradaki kazançlarımı sağlayamayabilirim.	0	0	0	0	0
	NORMATİF BAĞLILIK					
17	Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.	0	0	0	0	0
18	Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	0	0	0	0	0
19	Bu okulda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0	0	0	0	0
20	Benim için avantajlı da olsa okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum	0	0	0	0	0
21	Okulumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0	0	0	0	0
22	Bir insanın okuluna her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.	0	0	0	0	0
23	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.	0	0	0	0	0
24	Bu okulda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.	0	0	0	0	0
25	Bu okula çok şey borçluyum.	0	0	0	0	0
26	Bu okul sadakatimi hak ediyor.	0	0	0	0	0

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mahmut BAYRAKDAR
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Aksaray 10/06/1977
Medeni Hali : Evli
Adres : Nakkaş Mahallesi Cumhuriyer Bulvarı Arkizon Apt B
Blok No.71/4
E-Posta Adresi : profmahmut@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 5052571394

EĞİTİM

Lise : Aksaray Lisesi
Lisans : Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi

MESLEKİ DENEYİM

Bekarlar İlköğretim Okulu Müdür
Aksaray Özel Eğitim Uygulama Merkezi Müdür Yardımcısı

YABANCI DİL

İngilizce