

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONLARDA LİDER TUTUMUNUN ÇALIŞANLARIN
İŞ BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ
GAZİOSMANPAŞA İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL
TEMEL LİSELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer SAYGILI

**Enstitü Anabilim Dalı : İŞletme
Enstitü Bilim Dalı : İŞletme Yönetimi**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

MAYIS 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

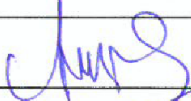


**ORGANİZASYONLARDA LİDER TUTUMUNUN ÇALIŞANLARIN
İŞ BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ
GAZİOSMANPAŞA İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL
TEMEL LİSELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer SAYGILI

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 03/05/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd.-Doç.Dr. AYLA HAZAR	BAŞARILI	
Yrd.-Doç.Dr. Burcu İNCİ	BAŞARILI	
Yrd.-Doç.Dr. NUR AVCI	BAŞARILI	

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım bu çalışmanın hazırlanması aşamasında akademik ve etik kurallara uyulduğunu, eserlerinden yararlandığım araştırmacı ve yazarların kaynaklarını kaynakçada gösterilerek ve bu kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıf yapılarak yararlanıldığını, ayrıca kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını belirtir ve beyan ederim.

Zafer SAYGILI

03.05.2016



ÖNSÖZ

“Organizasyonlarda Lider Tutumunun Çalışanların İş Bağlılıkları Üzerine Etkileri: İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesinde Faaliyet Gösteren Özel Temel Liselerde Bir Alan Araştırması.” İsimli yüksek lisans tezinin hazırlanması aşamasında bana her konuda destek olan, çalışmamı sahiplenerek bilgilerini, deneyimlerini, değerli zamanını ve güvenini esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI’ ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında yanımda olan, motive eden ve yol gösteren ağabeyim Yrd. Doç. Dr. Serdar SAYGILI’ ya teşekkürlerimi borç bilirim.

Son olarak bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Zafer SAYGILI

03.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Temel Kavramlar.....	4
1.1.1. Organizasyonun Tanımı.....	4
1.1.2. Organizasyonun Süreci.....	5
1.1.3. Organizasyonlarda Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı.....	5
1.1.3.1. Yetki.....	6
1.1.3.2. Yetki Devri.....	6
1.1.3.3. Komuta Yetkisi.....	6
1.1.3.4. Kurmay Yetki.....	7
1.1.3.5. Fonksiyonel yetki.....	7
1.1.3.6. Sorumluluk.....	8
1.1.4. Liderliğin Tanımı.....	8
1.1.5. Liderlik Tarzları.....	9
1.1.5.1. Otokratik Liderlik.....	10
1.1.5.2. Demokratik Liderlik.....	10
1.1.5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	11
1.1.6. Liderin Güç Kaynakları.....	12
1.1.6.1. Güç.....	12
1.1.6.2. Yasal Güç.....	12
1.1.6.3. Ödüllendirme Gücü.....	13
1.1.6.4. Cezalandırma Gücü.....	13
1.1.6.5. Uzmanlık Gücü.....	14
1.1.6.6. Karizmatik Güç.....	14

1.1.7. İşe Bağlılığın Tanımı.....	14
1.1.8. İşe Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	16
1.1.8.1. Mesleğe Bağlılık.....	16
1.1.8.2. Örgüte Bağlılık.....	16
1.1.8.3. İş Tatmini.....	17
1.1.9. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	17
1.1.9.1. Bireysel Etkenler.....	17
1.1.9.2. Örgütsel Etkenler.....	20
1.2. Kuramsal Çerçeve.....	22
1.2.1. Liderlik Teorileri.....	22
1.2.1.1. Özellikler Teorisi.....	22
1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	24
1.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	28
1.2.1.4. Liderlikte Yeni Teoriler.....	32
1.2.2. İşe Bağlılık Yaklaşımları.....	34
1.2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	34
1.2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	35
1.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	40
1.2.3. Araştırmanın Teorik Dayanağı.....	41
BÖLÜM 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI.....	42
2.1. Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar.....	42
2.1.1. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	42
2.1.2. İşe Bağlılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	45
2.2. Araştırmanın Ayırt Edici Yönü.....	48
BÖLÜM 3: İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL TEMEL LİSELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	50
3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	50
3.2. Araştırmanın Amacı.....	50
3.3. Araştırmanın Önemi.....	50
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
3.5. Araştırmanın Modeli.....	51

3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	53
3.7.1. Kişisel Bilgi Ölçeği.....	53
3.7.2. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği.....	53
3.7.3. İşe Bağlılık Ölçeği.....	56
3.8. Araştırma Bulguları ve Analizleri.....	58
3.8.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bulguları.....	58
3.8.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği ile ilgili Analizleri.....	59
SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	90

KISALTMALAR

BSM	: Basım
ÇFLSÖ	: Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ED	: Editör
FBE	: Fen Bilimleri Enstitüsü
İBÖ	: İŖe Bağlılık Ölçeği
KBÖ	: KiŖisel Bilgi Ölçeği
MYO	: Meslek Yüksek Okulu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
S	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
VB	: Ve Benzeri
YAY	: Yayınlar

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1	: Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi.....	9
Tablo 2	: İşe Bağlılıkla İlgili Bazı Tanımlar.....	15
Tablo 3	: Liderin Farkını Ortaya Koyan Kişisel ve Fiziksel Özellikler.....	23
Tablo 4	: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	27
Tablo 5	: ÇFLSÖ Cevaplarının Ortalamaları.....	54
Tablo 6	: ÇFLSÖ'nin Güvenirlik Analizleri.....	55
Tablo 7	: ÇFLSÖ'ndeki Maddelerin Dahil Oldukları Alt Boyutlar.....	56
Tablo 8	: Uyum İyiliği Testlerine (Goodness-of-Fit Indecies) İlişkin Değerler..	56
Tablo 9	: İBÖ Toplam ve Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik ve Madde-Kalan Değerleri.....	57
Tablo 10	: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	58
Tablo 11	: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	59
Tablo 12	: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	59
Tablo 13	: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	60
Tablo 14	: Öğretmenlerin Branş Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	60
Tablo 15	: Öğretmenlerin Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni ile İlgili Bulguları...	61
Tablo 16	: Öğretmenlerin Mevcut Kurumlarındaki Çalışma Süresi Değişkeni ile İlgili Bulguları.....	61
Tablo 17	: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	62
Tablo 18	: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	63
Tablo 19	: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	64
Tablo 20	: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları..	64
Tablo 21	: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	65

Tablo 22	: Öğretmenlerin Mesleğindeki Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	66
Tablo 23	: Öğretmenlerin Kurumlarındaki Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	67
Tablo 24	: Dönüşümcü Liderlik Puanları ile İşe Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Korelasyon Analizi Testi Sonuçları.....	68
Tablo 25	: Etkileşimci Liderlik Puanları ile İşe Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Korelasyon Analizi Testi Sonuçları.....	68
Tablo 26	: Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği Puanlarının İşe Bağlılık Ölçeği Puanlarına Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 27	: Model Özeti.....	69

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Liderlik.....	23
Şekil 2	: Çeşitli Lider Davranışları.....	25
Şekil 3	: Yönetim Tarzı Matriksi.....	26
Şekil 4	: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	28
Şekil 5	: Liderin Göstereceği Davranışın Etkinliği.....	29
Şekil 6	: Fieder Liderlik Modeli.....	30
Şekil 7	: Amaç Yol Liderlik Teorisi.....	31
Şekil 8	: Liderlik Davranışı.....	31
Şekil 9	: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	40
Şekil 10	: Araştırma Modeli.....	52

Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Organizasyonlarda Lider Tutumunun Çalışanların İş Bağlılıkları Üzerine Etkileri: İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesinde Faaliyet Gösteren Özel Temel Liselerde Bir Alan Araştırması.

Tezin Yazarı: Zafer SAYGILI **Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

Kabul Tarihi: 03 Mayıs 2016 **Sayfa Sayısı** : ix (ön kısım) + 90 (tez) + 6 (ek)

Anabilim dalı: İşletme Yönetimi **Bilim dalı** : İşletme Yönetimi

Organizasyonlarda yöneticilerin liderlik tutumlarının çalışanların iş bağlılıkları üzerine etkileri bir alan araştırması ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca organizasyon, lider ve işe bağlılık kavramlarının literatürde yaygın olarak kullanılan tanımlarına kavramsal içerik bakımından yakın anlamı olan ve literatürde sıklıkla kullanılan benzer kavramların tanımlarına yer verilmektedir.

Organizasyonlarda liderler tutumların, çalışanların işe bağlılığının olumlu veya olumsuz etkilerini tespit etmek amacıyla geniş bir kaynak taraması yapılmış ve neden sonuç ilişkilerini ortaya koyacak şekilde ölçek uygulaması yapılmıştır.

Çalışanların işe bağlılık seviyelerini, organizasyonlardaki liderlerin özelliklerini ve liderin çalışanlar ile ilişkisinin tespit edilmesini hedefleyen literatür taramaları ve istatistik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilimsel araştırma yöntemleri ile rapor haline getirilmiş ve organizasyonlardaki lider tutumunun, çalışanlar ve yöneticilerin yararlanmasına yönelik sonuç ve önerilerin sunulması hedeflemiştir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon, Lider, Liderlik, İş Bağlılığı

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Business Management Abstract of Master's

Title of the Thesis: Effects of leadership additudes in organization on employees job commintments: A field research on private basic high schools operating in Gaziosmanpaşa district in İstanbul.	
Author : Zafer SAYGILI	Supervisor : Assist. Prof. Nuri AVCI
Date : 03 May 2016	Nu. of pages : ix (pre text) + 90 (main body) + 6 (App.)
Department : Business Management	Subfield : Business Management
<p>This study aims to explain effects of leadership attitudes of the managers on the job commitments of the employees. This study also includes definitions of the commonly held concepts such as organizations, leader and commitment.</p> <p>We did questionnaire study in order to put out cause-and-effect relation of leadership skills of the managers and wide literature research to understand positive and negative affects of leadership skills of the managers on commitments of the employees to organization.</p> <p>We did statistical analysis and literature research to determine the relationship between job commitment of the employees and leadership skills of the managers results of the research put it into report form with the scientific research methods and the study aims to submit results and suggestions for managers and employees to benefit from.</p>	
Keywords: Organization, Leader, Leadership, Commitment to work.	

GİRİŞ

Organizasyon yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ve organizasyonlarda uygulanan işe bağlılık araçlarının, çalışanlar üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir. Günümüzde gelişen teknolojiler ve insana verilen değerin gittikçe rekabete dayalı öğütler içinde ön plana geçmesi, organizasyonların yeni gelişmelere daha ilgili olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Organizasyonlarda işe bağlılığı sağlamada önemli olan bazı temel faktörler vardır. Bunlar bireysel etkenler ve örgütsel etkenlerdir. Bireysel etkenler; yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve kültürel farklılıklardır. Örgütsel etkenler ise; işin niteliği ve önemi, ücret ve kariyer sürecidir. Örgütler kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak için, çalışanların amaçlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate alması gerekmektedir. Başarıya ulaşmadaki en önemli husus; tüm örgüt mensuplarının, ekonomik, sosyal, psikolojik ve maddi olmayan beklentilerinin karşılanmasıdır. Örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi açısından dikkat edilmesi gerekir. Örgütlerde çalışanların bir araç olarak görülmesi ve kullanılması halinde, işe bağlılıkta istenilen hedeflere varılamayabilir. Çalışanlar bir amaç etrafında birleştirilir ve onların duygu, düşünce, istek, ihtiyaç ve önerilerine değer verilirse, örgütlerin başarılı olma ihtimalleri daha da artabilecektir.

Organizasyonlardaki iş bağlılığını, çalışanların çalışma hayatındaki rollerin memnun olması ve işlerini istekle yapması diye tanımlamak gerekmektedir. Çalışanlara saygı, adaletsizliğin giderilmesi de iş bağlılığındaki önemli faktörlerdendir.

Çalışmanın Önemi

Dünyada liderlik ile işe bağlılık kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalar mevcuttur. Türkiye’de yapılan çalışmaların ise genelde kamu sektörü çalışanları ise özel sektördeki bazı alanlarda yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışmanın, yöneticileri liderlik konularında bilinçlendirme amaçlı gerekli çalışmaları yapmalarında bir yol haritası oluşturması umulmaktadır. Ayrıca liderlik ile ilgili yeterli bilgi sahibi olunmayan boyutların ortaya çıkarılması ile iş bağlılığında

hangi noktalarda yoğunlaşılması gerektiği konusunda kurumlara ışık tutulması amaçlanmıştır.

Ayrıca çalışmada lider tutumlarının hem bilgi, hem de davranış boyutlarında ölçülmesi, işe bağlılık konusunda bilgi ile davranış arasında boşluk olup olmadığı sonucuna ulaşmasına olanak sağlayabilecektir. Kullanılan ölçeklerle elde edilen sonuçlarla alandaki boşlukların ağırlıklı olarak hangi noktalarda oluştuğunun görülmesine fırsat sağlayacağı; boşlukların giderilmesinde yöneticilere önceliklerini belirlenmesinde önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın literatüre mütevazî ölçülerde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Amacı

Günümüz çalışma hayatı, yöneticilerin çalışanlarla iletişim ve ilişki becerileri üzerinde yoğunlaşmalarını ve liderlik konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile; organizasyonlarda liderlerin davranış ve tutumlarının, çalışanların iş bağlılığını ne seviyede etkilediğini ölçmek ve araştırma sonucunda elde edilen verileri bilimsel araştırma yöntemleri ile rapor haline getirip organizasyonlardaki, çalışanların ve yöneticilerin yararına sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışma üç ana bölüm olarak planlanmış ve tamamlanmıştır.

Birinci bölümde konu ile ilgili temel kavramlar ve çalışmanın dayandırılacağı kuramsal çerçeve incelenmiştir.

İkinci bölümde eleştirel kaynak taraması yapılmıştır. Liderlik ve işe bağlılık ile ilgili literatürde daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar neden sonuç ilişkisi içerisinde,

eleştirel bir gözle incelenmiştir. Ayrıca ikinci bölümde lider ve yönetici arasındaki farklar ortaya koyularak liderliğin iş bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise birinci bölümde incelenen kuramsal çerçeveye bağlı kalınarak ikinci bölümde yapılan eleştirel kaynak taraması sonucu araştırma modeli, çıkarsanan hipotezler geliştirilen ölçeklerle seçilen evren ve örnekleme paket istatistiksel programlar kullanarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.



BÖLÜM 1: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Organizasyonun Tanımı

Örgüt, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bireylerin koordineli olarak çalıştıkları bir yapı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütlenme, örgütlerin verimliliğin sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurları ve fonksiyonlar arasındaki koordinasyonu sağlayacak biçimde bir araya gelme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Ancak gerek literatürde gerekse günlük konuşma dilinde bu iki kavram yerine sadece organizasyon kavramı sıkça kullanılmaktadır (Saldamlı, 2015: 253-254). Organizasyonun terim olarak anlamı organize etme, örgütlenme işlemidir. Organizasyon, genel anlamda, maddi ve beşeri unsurların örgüt hedeflerini verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Daha dar anlamına bakacak olunursa, örgütlenme; belirlenmiş bir hedef için gerekli faaliyetlerin neler olacağını belirlemek ve bu faaliyetlerde kimlerin görevlendirileceğini gruplar şeklinde düzenlemektir (Palamutçuoğlu, 2015: 23). İşletmelerde çalışanların hangi işi yapacaklarının bir sisteme bağlanması gerekmektedir. Yöneticisinden işçisine kadar herkesin yapacağı işin açıklık kazanabilmesi için, kimler kimlerle çalışacak, kimler kimlere yardımcı olacak; yönetici kimlere karşı sorumlu olacak gibi hususların netlik kazanması zorunludur (Kayaalp 2015: 168). Bu bakımdan organizasyon; bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir (Saruhan, 2013: 21). Örgütleri çalışması için gerekli olan ekipmanı, sermaye ve insan kaynakları gibi sosyal ve maddi elemanlarla donatmaktır (Tonus, 2014: 143). Sonuç olarak yöneticinin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için hangi işi direk kendisinin yapacağını, hangi çalışanın kendisine yardım edeceğini, kime karşı sorumlu olacağını net bir biçimde bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalışacağı kişilerin ve grubun,

grup içerisinde kendi pozisyonunu ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekir (Ertürk, 2013: 126). Organize olmamış kuruluş ve örgütler, faaliyetlerini etkin ve verimli biçimde gerçekleştiremez. Diğer bir deyişle, amaç ve hedeflerine kolay ulaşamazlar (Eren, 2013: 215-216).

Sonuç olarak, organizasyon, işletmelerdeki hedeflere ulaşılabilmesi için ihtiyaç duyulan maddi ve beşeri kaynakları en ekonomik şekilde kullanmak için bölümlendirmelerinin yapılması ve bu bölümlendirmelerin hiyerarşik bir şekilde birbirine bağlanması anlamına gelmektedir.

1.1.2. Organizasyonun Süreci

Organizasyon sürecini, örgütlerde yapılacak olan işlerin belirlenmesi ve bu işleri kendi içerisinde benzerlik durumlarına göre sınıflamak, sınıflanan işleri yapacak sayı ve nitelikte çalışanı işe alarak bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile işletme ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamı olarak tanımlayabiliriz (Eren, 2013: 216). Başka bir tanıma göre ise, örgütlerin hedeflerine gerçekleştirebilmesi için, yapılacak işlerin açıklanması ve gruplanması; işleri yapacak personelin, sorumluluk ve yetkilerinin belirlenmesi ve atanması, etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için lazım olan fiziki durumların hazır olması durumunun hepsi organizasyon süreci olarak tanımlanır (Arslan, 2014: 41). Organizasyon sürecinin temel hedefi, organizasyonel başarı için ihtiyaç duyulan unsurları verimli ve etkili bir şekilde bir araya getirmektir (Tiltay, 2014: 108). Organizasyon süreci, yönetici örgütlenme fonksiyonunu yerine getirirken iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkileri düzenler (Ulukan, 2014: 120).

1.1.3. Organizasyonlarda Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı

Organizasyonlarda hiyerarşik yapının getirdiği bazı temel kavram ve fonksiyonlar vardır. Bunlar yetki, yetki devri, komuta yetkisi, kurmay yetki, fonksiyonel yetki ve sorumluluktur.

1.1.3.1. Yetki

“Yetki, yeni bir kavram olmayıp, insanlık tarihinin yaklaşık dört bin yıllık bir bölümüne damgasını vurmuş eski bir kavramdır. Ancak işletmelerde bugünkü anlamda yetki kavramının ortaya çıkması sanayi devrimiyle birlikte olmuştur. Dolayısıyla yetki, biçimsel organizasyonların hem temel dayanağı hem de yaptırımı olmuştur” (Fişek, 2010: 91-92). Başka bir tanıma göre ise “yetki; başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin sahip olduğu bir haktır” (Besler, 2014: 171). “Yetki; yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve meşru hakkıdır” (Ulukan, 2014: 123).

1.1.3.2. Yetki Devri

Yetki devri; yöneticilerin sahip oldukları yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesidir (Ulukan, 2014: 123). Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde vermiş olduğu bu yetkiyi geri alma hakkına sahiptir. Yetki devri ile yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına astına devretmesidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus vardır. O da sorumluluktur. Sorumluluk bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki devri söz konusu olduğunda yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmektedir ancak, devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticinin kendisi sorumlu olmaktadır (Şakar, 2013: 80). Tanımlara bakıldığında yetki devrindeki en önemli husus yeti devredilen ast, görevi yerine getirme sorumluluğunu da alır ancak bu durum yetki devreden yöneticinin sorumluluğunu da devrettiği anlamına gelmez. Yani yönetici, yetkisini devrettiği işten sorumludur.

1.1.3.3. Komuta Yetkisi

Organizasyonlarda bir işin yerine getirilip getirilmemesi hususunda üstün astına, direk olarak emir verebilme yetkisi komuta yetkisi, olarak tanımlanır. Komuta yetkisi silsile boyunca yukarıdan aşağıya doğru akar. (Eren, 2013: 265-266). Bu yetki sayesinde işletmenin hiyerarşik yapısı oluşmakta, bir başka deyişle iskeleti ortaya çıkmaktadır. Komuta yetki bağlamında emir konusu, özellikle üzerinde durulması gereken bir

konudur. Komuta yetki bir bakıma, üstün emir verme ve astında verilen emire uyması olarak da tanımlanmaktadır (Ağlargo z, 2012: 42).

1.1.3.4. Kurmay Yetki

Örgüt denildiği zaman doğal olarak aklımıza yalnızca hiyerarşik yetki gelmesine rağmen, örgütlerde hem örgütsel büyümenin ve hem de teknik gelişmelerin artması; yönetim yetki ve ilişkilerinde yeni bir fonksiyonun ortaya çıkmasına sebep olmuştur Bu durum kurmay yetki olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2013: 267). “Kurmay Yetkisi; destekleme, yöneticiye yardımcı olma fonksiyonudur. Kurmay personel veya yetkili, kendi uzmanlık alanı, bilgi ve tecrübesi ile yöneticiye vereceği kararlarda yardımcı olur. Kurmay personelin, karar ve emir verme ve astlardan hesap sorma yetkisi yoktur” (Palamu oğlu, 2015: 21). Böylece kurmay yetki, danışmaya veya fikir beyan etmeye dayalı bir yetki türüdür. Örgütler karmaşıklaştıka, yöneticilerin her konuda uzmanlık sahibi olma şansları giderek azalacaktır. Bu durumlarda yöneticiler, örgüt bünyesinde veya dışında yer alan uzman kişilerden konuya ilişkin önerilerini sunmalarını talep edebilirler (Ağlargo z, 2012: 43).

1.1.3.5. Fonksiyonel Yetki

Fonksiyonel yetki; kurmaylık yetkisinin istisnai bir çeşididir. Fonksiyonel yetkiye sahip kimse, belirli iş ve görevlerle ilgili olarak direkt kendisi emirler verebilir. Diğer bir ifadeyle, kendi özel uzmanlığı nedeniyle belirli işlerde, komuta personeli gibi resmi kanallar dışında yetkisini kullanma hakkı verilmektedir. Amaç, kolaylık ve verim sağlamaya yöneliktir. “Bir bölümde komuta görevinde olan bir kimse, bir başka bölümle ilgili olarak kendi uzmanlık alanında fonksiyonel yetkiye sahip olabilir (Palamu oğlu, 2015: 21). Fonksiyonel yetki, sadece, bir yöneticinin faaliyetlerini yerine getirilmesi açısından başka bir yöneticinin emrinde bulunan çalışanların belirli konularda teknik nitelikte emirler vermesi olarak tanımlanabilir (Eren, 2013: 270).

1.1.3.6. Sorumluluk

Genel anlamda sorumluluk, çalışanların kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür (Besler, 2014: 171). Başka bir tanıma göre ise sorumluluk; faaliyetlerden ve/veya başkalarının faaliyetlerinden veyahut da her hangi bir şeye teminat olmaktan doğan hesap verme zorunludur. Sorumluluğun kaynağı sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir (Eren, 2013: 273-274). Sorumluluk, görevlerin yerine getirilmesi bakımından hesap sorulabilmesidir. Yönetim ve organizasyonda temel ilkelerden biri yetki ve sorumluluğun denkliğidir. Çünkü yetkisiz sorumluluk, işlerin yerine getirilmemesine yol açabilir; sorumluluk olmadan yetki de, yetkinin kötü şekilde kullanılmasına neden olabilir (Palamutçuoğlu, 2015: 21).

1.1.4. Liderliğin Tanımı

Literatürde zaman, mekan, hal ve şartlara göre liderlik tanımlamalarının değiştiği görülmektedir. 20. yüzyılda liderlik yalnızca ülke yönetimi ile ilgili değil, her çeşit örgüt yönetimi ile ilişkilendirilebilmektedir. İnsanları güçle yönetme olarak görülen liderlik; zamanla takip edenlerini etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaçlara yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla açıklanmaktadır (Şıvgın, 2015: 70-71). Liderlik kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında ise “yöneten, sürükleyen, önde giden” anlamına gelen liderlik kavramını yalnızca sözlük de ki gibi dar anlamlarla tanımlamaya çalışmak yanlış olacaktır (Yiğitel, 2014: 54-55). Yıllara göre liderlik kavramının gösterdiği gelişim trendi Tablo 1’dedir. Buradan hareketle lider; ekip üyelerini, belirlenen hedefler için başarılı olmaya yönlendiren, çalışanların işlerini planlayan, denetleyip ve koordine eden, çalışmalarını yerine getirmek için yeterli yetenek ve özelliklere sahip olan kişi veya kişiler olarak gösterilebilir (Geçikli, 2014: 22-23). Lider ve liderlik kavramları aynı anlamda kullanılıyorsa da irdelendiğinde farklı anlamlar içerdiği görülür. Lider bir bireyi simgelerken liderlik bir davranış biçimi ve etkileme sürecidir (Kayaalp, 2015: 152).

Tablo 1
Liderlik Üzerine Yapılan Tanımların Kronolojik Trendi

Yıl	Liderlik Tanımları
1902	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir
1911	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1924	Grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir
1930	İnsanları ikna ederek istediklerini yaptırabilme sanatıdır
1942	İnanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1948	Grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için araçları kontrol altında tutabilmektir.
1950	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1960	Grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkilemedir.
1968	Yetki kullanarak karar alabilmektir.
1978	Kurum üyelerini rutinin dışında performans göstermesine etki yapmaktır.
1986	Başkalarının faaliyetlerini etkilemekte yararlanılan güçtür.
1990	Sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1992	Empati ve uzmanlık gibi bütünleşen davranışları sergileyebilmektir.
1995	Kurum üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylar karşısında anlamlandırmaktır.
1997	Tüm potansiyelleri amaca ulaşma çabasına dönüştürerek insanları etkilemektir.
2007	Krizi yönetebilme sanatıdır, değerleri, ilkeleri kabul ettirme sanatıdır.

Kaynak: UZUN, Veysel (2013) “*Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü SBE. s.37

Sonuç olarak; insanlar toplulukları hedeflerine ulaştırmak için yönetecek kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bunun sonucunda da liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Lider; ünü, gücü ve toplumda kabul edilen yeri nedeniyle, belirli ortam ve zamanlar içerisinde, ilişkide bulunduğu topluluğu veya grubun tutum ve davranışlarını değiştirerek yönlendirme yeteneğini gösteren kişi, öncü, yol gösteren ve önderdir.

1.1.5. Liderlik Tarzları

Başlıca liderlik tarzları; otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan özgürlükçü liderliktir.

1.1.5.1. Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisi otokratik liderlik tarzıdır. Adından da anlaşılacağı üzere, böyle bir tarzı benimseyen bir lider, tüm kararları kendi alır ve himayesindekilere karar verme evresinde hiçbir konuda katılım sağlamasına izin vermez. Bu şekilde yönetilen organizasyonlarda karar verme evresi daha çabuk olur, fakat örgütte birlik oluşmaz, işbirliği ve güven sağlanmaz (Bayram, 2013: 34). Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün, düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta çalışanın görevidir. Bu tarz liderlerin olduğu örgütlerde alt kademedeki kişilerin daha sinirli, lidere daha çok bağlı ve yerine getirilecek işten çok kendileri ile zaman harcadıkları yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Hamarat, 2010: 53). Otokratik liderlik şekli bürokratik ve otokratik toplumlarda doğup büyüyen kişilerin beklentilerine ve yaşam tarzlarına uygun bir liderlik tarzıdır. Aşırı geleneksel toplumlar, büyüğüne saygı göstermeden dolayı alınacak kararları büyüklerin almasını bekleme alışkanlığına sahiptir. Bu tarz toplumlarda, lider tam yetkilerini kullanması beklenir. Otokratik davranan liderlerin bilgili ve aldığı kararın doğru olduğuna inanılmaktadır (Ergun Özler, 2013: 101).

Sonuç olarak otokratik liderlerin hedeflere ulaşmak için çaba sarfedilen yolda çalışanlara söz hakkı tanımama eğiliminde oldukları gözlenmektedir.

1.1.5.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Liderler, çalışanlara yapılan işler hakkında bilgi verirler. Fikirlerini beyan etmeleri yönünde ve öneri sunmaları konusunda çalışanlara cesaret vermektedirler. Bu liderlik tarzının en belirgin yönü, yapılacak olan işleri lider olmadan da yerine getirilmesidir. Ancak herhangi bir konuda karar verilirken liderin olması muhakkaktır (Ergun Özler, 2013: 101). Demokratik liderlik şeklinin seçilmesindeki olumlu ve olumsuz yönleri bakmak gerekir ise; karar alma zamanında demokratik liderin bulunmadığı ve işgörenlerden bilgi ve rehberlik almaya ihtiyaç duyduğu konularda bu liderlik şekli ideal gözükmemektedir. Demokratik liderlik şeklinin seçimine

etki eden olumsuz yönlerde bulunmaktadır. Çok fazla katılımcının olması nedeniyle karar alma sürecinde zaman kaybına ve sistemin yavaş ilerlemesine sebep olunması buna örnektir. Önem arz eden konularda karar vermek gerektiğinde bu liderlik şekli kısmen başarısız olur. Hatta karar alınamaması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Aydemir, 2010: 16).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini çalışanlar ile paylaşma eğilimini sergiler. Çalışanlar, kendilerini görev yaptıkları işletmenin bir parçası olarak gördükleri için işe bağlılıkları üst düzeydedir. Fakat bu anlayışta, karar merciiinin yavaş işlemeden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmaktadır. Hızlı karar verilmesi gereken zamanlarda demokratik liderlik şekli buna cevap verememektedir.

1.1.5.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bu liderlik tarzı adından anlaşılacağı üzere, himayesi altında bulunan kişilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır. Bu liderlik şeklinde yönetici, yetkisini çok fazla kullanmaz. Kişiler sanki üstelerinde bir yönetici yokmuş gibi davranış sergiler ve bu konuda kendilerini serbest hissederler (Ergun Özler, 2013: 102). Bu liderlik şekli, “yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla alt kademeye bırakmaktadır.” Ayrıca çalışanlara kararların çoğunluğunu veya tamamını kendilerinin almalarını sağlarlar, çalışanlara az ya da hiç rehberlik etmezler. Bu yaklaşım tarzı yetenekleri olan ve liderin gözünün üzerinde olmasını gerektirmeyen tamamen güvenilir çalışanlar olduğu zaman kullanılabilir (Hamarat, 2010: 57). Bu liderlik tarzının yararları; her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme, astların gerekli gördüklerinde istedikleri kişilerle iletişime geçerek sorunlara çözüm yolu üretebilme ve himayesindeki kişilerin yeni görüşlerini deneyerek mantığa en uygun kararları verebilmeleridir. Liderin otoritesini kullanmasına engel olma ve örgüt içinde anarşi oluşmasına sebep olma, herkesin istediği hedeflere doğru yön alma, çalışmayan ve iş yapmamak için yollar arayan kişilerin anarşi ve kargaşa yaratmasına, organizasyon kaynaklarını kendi için kullanmasına, örgütü parçalamaya ve bölmeye

çalışmaya neden olma vb. de bu şekil liderliğin sakıncaları arasında bulunmaktadır (Yılmaz, 2011: 74).

Sonuç olarak bu liderlik şekli, yönetim gücüne çok ihtiyaç duymayan, çalışanları kendi istediklerini yapmakta serbest bırakan ve her işgörenin kendi plan, program ve hedeflerini yapmaları konusunda imkan tanıyan bir liderlik türüdür.

1.1.6. Liderin Güç Kaynakları

Organizasyonlarda liderlerin başkalarını etkilemek için sahip olduğu beş önemli güç kaynağı bulunmaktadır. Bu güç kaynakları; yasal, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve karizmatik güç olarak sıralamak mümkündür.

1.1.6.1. Güç

Liderlerin başarısı genel olarak gücüne bağlı olarak değişmektedir. Bir yönetici gücünü sahip olduğu bilgi seviyesinden alırken, başka bir yönetici karizması ile diğerlerinin arasından sıyrılarak kişileri etkilemektedir. Liderlik belirli bir konuda kişileri etkileme olarak tanımlarken, etkilemenin kaynağını olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2011: 34-38). Güç kavramı genel olarak, belirli kişi veya kişileri etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Nigmetullina, 2011: 42-43). Lider farklı karakterdeki insanları, ortak bir hedef için etkilemeleri, güç kullanmayı gerekli kılar. Güç insanlarda davranış değişikliği yaratmakta ve etkilemede kullanılan çok önemli bir unsurdur. Başka bir bakımdan güç, kişilerin, liderin emri altında emirleri yerine getirip getirmediğinin belirleyicisi olmaktadır (Tunçer, 2012: 295).

1.1.6.2. Yasal Güç

Yöneticinin hiyerarşik yapı içerisinde mevkisine bağlı olarak sahip olduğu yetkiye yasal güç denir. Yasal güç, üstler ile astlar arasındaki yetkiye dayanan ve astlar tarafından kabul gören bir güçtür (Çelik, 2013: 4). Astlar yasal gücü meşru olarak kabul ettiklerinden liderin bu gücünden etkilenirler (Tunçer, 2012: 295). Yöneticiye verilen

formel yetki olarak tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür (Ergun Özler, 2013: 99). Bir başka deyişle yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler (Nigmetullina, 2011: 43).

1.1.6.3. Ödüllendirme Gücü

Liderlerin işgörenleri farklı biçimlerde ödüllendirmesi ile ilgili güç kaynağıdır. Bu güçte, yöneticiler, işgörenlerine motivasyon sağlama seviyesinde hem ücret artışı, terfi, prim gibi hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi ödül şekillerinden yararlanmaktadır (Ergun Özler, 2013: 99). Ödül gücü, kişilerin değer verdiği ödüllerin dağıtım şeklini kontrol altında tutabilmek ve olumsuz durumları ortadan kaldırmaktan kaynaklanmaktadır (Varoğlu, 2015:173). İşletmedeki yöneticiler ödül gücünden yararlanarak çalışanlarının becerilerini değerlendirir. Yöneticiler çalışanların ödülleri kontrol ederek hangi çalışana hangi ödülün verileceğine karar verir (Çelik, 2013: 4).

1.1.6.4. Cezalandırma Gücü

Cezalandırma gücünün tersi olarak ortaya çıkan bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağında yöneticiler astlarını cezalandırma yetkisine sahip olduğunu belli eder (Tunçer, 2012: 296). Bu güç kaynağı, organizasyondaki çalışanların istenilen şekilde davranmaları için kullanılan manevi zorlama ve maddi korkutmalarından oluşmaktadır (Ergun Özler, 2013: 99). Liderin emirlerine karşı ast konumundaki kişilerin itaat etmemeleri durumunda cezalandırma gücü ortaya çıkmaktadır. Cezalandırma güçleri, ücret artışını durdurma, rütbe düşürme, kötü sicil puanı verme gibi güçleri içerisinde barındırmaktadır (Çelik, 2013: 4). Bu gücün varlığından bahsedebilmek için güç sahibi kişinin karşısındakine mutlak suretle ceza vermesi veya kişiyi açık bir şekilde tehdit etmesi gerekmez. Kişinin, tehdidin varlığını bildiği süre içerisinde, bu tür bir gücün olduğundan söz edebiliriz. Bilgisel yetersizlik içinde bulunan yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımına daha fazla yöneldikleri bilinmektedir (Varoğlu, 2015: 173).

1.1.6.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderlerin belirli konularda uzmanlaşmış olmasıdır. Liderin tecrübesinden ve bilgi birikiminden ortaya çıkan bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağını kişisel olmasına rağmen, kişinin faaliyet gösterdiği alanla sınırlıdır. Uzmanlık gücünü kullanan yöneticiler, çalışanların fikir ve düşüncelerine destek çıkmaktadır (Ergun Özler, 2013: 99). Çalışanların bu gücü kabul etmeleri, liderin bilgili olduğuna inanmalarına bağlıdır. Bir lider ya da yönetici tecrübeli, bilgili olarak algılanıyorsa, o zaman çalışanlarını kolay bir şekilde etkileyebilmektedir (Nigmetullina, 2011: 44). Uzmanlık gücü ne kadar az bulunan ve hayati önem arz eden bir hususta ise, uzman gücü de bir o kadar fazla ve değerli olacaktır (Varoğlu, 2015: 174).

1.1.6.6. Karizmatik Güç

Karizmatik güç: kişinin karakteristik özellikleri ile ilgili bir güç kaynağıdır. Astların, saygı duyup kendilerine örnek aldıkları liderin emirlerini yerine getirmede daha fazla özen gösterirler. Burada önemli olan konu şekil unvan veya pozisyon değildir liderin kişilik özellikleridir (Tunçer, 2012: 296). Bu güç kaynağı, liderin takipçileri üzerinde bırakmış olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizma odaklı güç kaynağı, liderin takipçileri üzerindeki saygınlığı ve çekiciliğini yansıtmaktadır (Çelik, 2013: 5). Karizması olan kişiler diğer insanları arkasından çekme özelliğine sahiptirler (Nigmetullina, 2011: 44). Liderlerin kişilik özelliklerinin izleyenlerine ilham verebilmesi, onların ümitlerini ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır (Ergun Özler, 2013: 99).

1.1.7. İşe Bağlılığın Tanımı

Örgütsel perspektiften bakıldığında, işe bağlılık; çalışanın motivasyonunu sağlayan ve rekabetçi avantajın kurulmasının temelinde yatan bir kavramdır. Bireysel perspektiften bakıldığında ise işe bağlılık; kişisel gelişim, işyerinde tatmin duyma ve amaç odaklı davranışlar sergileme gibi durumların anahtarıdır (Kartal, 2015: 50). Literatürde bağlılık kavramıyla çok benzer veya ilişkili çeşitli kavramların dizini Tablo 2’dedir.

Tablo 2
İşe Bağlılıkla İlgili Bazı Tanımlar

Dubin (1956)	Çalışanın işinin veya işiyle ilgili her şeyin ne ölçüde hayatının merkezinde olduğudur.
Guian (1958)	Çalışanın işiyle ilgili “çok önemli” şeklinde algısıdır.
Lodhal ve Kejner (1965)	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işini hayatının merkezine koymasındır
Lawler ve Hall (1970)	Çalışanın işini beklentilerini karşıladığı için hayatının önemli bir parçası olarak görmesidir.
Kanungo (1982)	Bireyin bilişsel düzeyde işiyle özdeşleşmesidir.
Jewell (1984)	Kişinin kendini işine adanmasıdır.
Dubinsky ve arkadaşları (1986)	Çalışanın işiyle bütünleşmesi ve işine kendini adanma derecesidir.
Ingram ve arkadaşları (1991)	Çalışanların kendilerini işleriyle psikolojik olarak özleştirmesidir.
Elloy ve arkadaşları (1991)	Çalışanların işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucu elde ettikleri tatmin düzeyidir.
Igbaria ve Siegel (1992)	Kişinin işiyle psikolojik olarak kendini tanımlamasıdır.
Igbaria ve arkadaşları (1994)	Bireyin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesinin bilişsel bir durumudur.
Fletcher (1998)	Kişinin çalışmakta olduğu işi ile ilgili ilişkilerini ifade eder

Kaynak: KARTAL, Hakan (2015). “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, s.51

İşe bağlılık terimi hem deneysel hem de alan çalışmalarında kullanılmaktadır. Deneysel çalışmaların çoğu, işe bağlılığın algıdaki ve akılda tutmadaki etkileri ile alakalıdır. Alan çalışmalarında ise dört farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; merkezi yaşam ilgisi olarak iş; işe aktif katılım; öz saygısının merkezi olarak iş; psikolojik özdeşleşme olarak sıralanmaktadır (Diker, 2010: 2). İşe bağlılığın örgüte iki önemli katkısı vardır. İlk katkı, iş tatminini artırır, ikinci katkı ise, iş motivasyonunu geliştirmesidir. Örgütün hedeflerinin üst seviyeye taşınmasında ve rekabetçi ve mücadeleci olunmasında teşvik edicidir. Sonuç olarak işe bağlılık, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artıracaktır (Kartal, 2015: 50-52) İşe bağlılık beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. Aralarındaki temel fark örgütsel bağlılık bütüne yönelik bir bağlılıkken, işe bağlılık bütünün parçasına yöneliktir (Tanrıbil, 2015: 26).

1.1.8. İŖe Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İliŖkisi

İŖe bağlılığın açık ve anlaşılır bir tanımının yapılmamıŖ olması nedeniyle, onun mesleğe bağlılık, örgüte bağlılık ve iŖ tatminiyle ilgili pek çok kavramla karŖılaŖtırılmasına ve birbirlerinin yerine konularak kullanılmasına yol amıŖtır. Bu kısımda iŖe bağlılık kavramının yerine kullanılan kavramların tanımları ele alınacaktır.

1.1.8.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık; kiŖilerin belirli alanlarda uzmanlık ve beceri kazanmak için yaptığı alıŖmalar neticesinde mesleğinin yaŖamdaki önemini algılaması olarak tanımlanmaktadır. KiŖi mesleğinin önemini algılamasıyla birlikte, mesleğiyle güçlü bir bağ oluşturur ki bu bağ mesleki bağlılık olarak ifade edilmektedir (Söylemez, 2014: 36) Mesleğe bağlılığın iŖe bağlılıktan farklılığı ise, belirli bir dalda kabiliyet ve ihtisas kazanmak için yapılan alıŖmaların meslek yaŖamındaki yerinin son derece önemli olmasıdır. alıŖanlar için mesleğin giderek daha önemli hale gelmesi ve alıŖanların meslekleri ile güçlü bir Ŗekilde özdeŖleŖmeleridir (Camcı, 2013: 34).

1.1.8.2. Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ile alıŖanların amaçlarının bütünleŖmesi süreci olarak tanımlanmıŖtır. Ayrıca örgütsel bağlılık; alıŖanların bir organizasyon içinde kimlik olarak oluşturduğu güçler birliği süreci olarak da tanımlanmaktadır (Söylemez, 2014: 34). İŖgörenlerin organizasyona olan kiŖisel yaklaŖımının ve iŖgören ile organizasyon arasındaki iliŖkiyi gösteren, organizasyon alıŖanı olarak devam etme kararına neden olan psikolojik bir durumdur (Bayraktar, 2014: 36). Bağlılığı yüksek olan kiŖiler doyumlu, üretken ve uyumlu olmakta ve daha üst seviyede sorumluluk ve itaat duygusu içinde alıŖmasına devam etmektedir (Karapostal, 2014: 55). Örgütsel bağlılığın kiŖilerin alıŖma performansını pozitif Ŗekilde etkilediğine inanılmıŖ ve bu kapsamda örgütsel bağlılığın, iŖi bırakma, iŖe geç kalma ve devamsızlık gibi istenmeyen sonuçların azaldığı ve hizmet ve ürün kalitesine pozitif yönde katkı sağladığı düşünölmektedir (Didin, 2014: 34). İŖgörenlerin iŖletme amaç ve hedeflerine yüksek

seviyede kabul etmesi ve inanması işletme değerleri için büyük çaba sarf etme isteği ve işletmede kalmak ve işletmedeki varlığını devam ettirmek için duydukları güçlü bir istek şeklindedir (Altun, 2013: 22). Bu bakımdan işe bağlılık kavramına benzeyen diğer bir kavramda örgüte bağlılıktır. Örgüte bağlılık bireyin düşüncesinde işin önemi ve değeri hakkındaki psikolojik duygusudur. Ayrıca kişiyi örgüte bağlı kılan, işe yönelik düşünceleri ve tutumları olarak tanımlanabilir.

1.1.8.3. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların bekledikleri veya arzuladıkları çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptıkları mukayese neticesinde, işlerine karşı besledikleri duygusal reaksiyonlardır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerine karşı pozitif bir davranışa sahip olurken, iş tatminleri düşük olan çalışanlar ise, işlerine karşı negatif bir davranışa sahip olmaktadır (Camcı, 2013: 38). Kısacası çalışanların yapmış oldukları işlerle alakalı vermiş oldukları duygusal tepkiler iş tatminini ya da iş tatminsizliğini ifade etmektedir (Aygün, 2012: 55). Sonuç olarak iş tatmini, işgörenlerin işine ve iş hayatını değerlendirmesi neticesinde psikolojik olarak vardığı tatmin duygusudur.

1.1.9. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde çalışanların işlerine bağlılığı sağlamak çok önemlidir. İşe bağlılığı etkileyen faktörler konusunda iki tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; bireysel etkenler ve örgütsel etkenler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel etkenler: yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdem, kültürel farklılıklardır. İkincisi örgütsel etkenler: ücret, işin niteliği, işin önemi ve kariyer sürecidir.

1.1.9.1. Bireysel Etkenler

Her bireyi diğerlerinden ayıran özellikler bulunmaktadır. Bunlar bireyin fiziksel özellikleri, kişisel özellikleri ve biyolojik özellikleridir. Biyolojik özellikler ve fiziksel özellikler soyla nesilden nesile geçen aile üzerinde, değiştirilemeyen etkisi bulunan özelliklerdir. Bu nedenle, birey ile ilgili kişisel özelliklerden bahsedildiğinde, ilk olarak

akla demografik özellikler ve psiko-sosyal özellikler gelmektedir. İşe bağlılık olgusu da her birey için farklı olduğundan, işe bağlılığı etkileyen kişisel faktörler başlığı altında bireyin demografik özellikleri ve psiko-sosyal özellikleri incelenmektedir (Diker, 2010: 20-21). İş bağlılığı konusunda yapılan araştırmalar da; çeşitli bireysel farklılıklarla iş performansı arasında bir ilişki aranmış ve bazı değişkenlerin iş bağlılığını, olumlu bazılarının olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Kişinin doğuştan sahip olduğu birçok özellikler vardır. Bu özelliklerden; yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, kıdem, kültürel farklılıklar gibi çalışanın işine bağlılık sağlayıp sağlamamasında etkili olan önemli kişilik faktörleri olarak ele alınmaktadır (Arslan, 2015: 107).

1.1.9.1.1. Yaş

Çalışanların genç veya yaşlı olmaları, işe karşı olan olumlu veya olumsuz düşüncelerinin oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklı düşünceler ortaya çıkarabilir. Yaş ile iş bağlılığı arasında olumlu bir bağlantı olduğu herkes tarafından kabul görmektedir. Bu bağlantıyı yaşın ilerlemesi ve deneyimin de artmasıyla beraber, işgörenlerin işine daha iyi adapte olması ve uyum problemi çekmemesi olarak tanımlamak mümkündür (Arslan, 2015: 107-108). Kariyerlerinin henüz başında olan genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları kuvvetli ve sıkı olmayabilir. Bunun nedeni yaşamlarında daha ilgi çekici işler bulabilmeleri ve zamanlarının bir bölümünü eğlence ile geçirmeleridir. Dolayısıyla, genç işgörenlerin işe bağlılıklarının çok fazla olması beklenmez. Ancak yeteneklerini kullanabilmek, belirledikleri amaçlara ulaşabilmek, başarı, tanınma gibi içsel güdülerini tatmin etmek gençler için bağlayıcı unsurlardır. Orta yaşta kişiler ise iş ortamlarını tanımış ve işlerine alışmış olacaklarından, işlerine bağlı olup olmadıklarını anlamak daha kolay olacaktır. Yaş ilerledikçe işe bağlılık düzeyi de yükselmektedir (Diker, 2010: 23-24). Yaşı genç kimselerin işe bağlılıkları zayıf olabilir, bunun nedeni ise daha iyi ve istediği işi bulabilmeleridir.

1.1.9.1.2. Eğitim Düzeyi

İşletmeler, çalışanlarının eğitim seviyesini göz önünde bulundurmadan, kişiyi eğitimine uygun bir işte çalıştıramazsa bu kişide işe bağlılığın artışının sağlanması söz konusu olmayacaktır (Arslan, 2015: 110). Eğitim seviyesi, kişinin çalışma hayatına olan bakış açısını etkiler. Ekonomik ve sosyal koşulları elverdiği sürece eğitime devam etmiş ve yüksek eğitim görmüş işgörenlerin, eğitim düzeyi yüksek olmayan işgörenlere göre işe bakış açıları çok farklı olabilmektedir (Sevim, 2011: 62). İşletmelerde işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça işe olan bağlılığıda azalış göstermektedir. Bunun sebebi ise eğitim seviyesi yükselen işgören çalıştığı işletmeden çok fazla beklenti içinde bulunması ve beklentileri karşılanmayınca yeni iş arayışlarına girmesidir (Akbaş,2015: 21-22).

1.1.9.1.3. Cinsiyet

İşe bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de cinsiyettir. Kadınlar erkeklerden daha düşük düzeyde işlerine bağlıdırlar. Erkeklerin ise bağlılığı kadınlardan daha fazla olmasına rağmen yapılan işin ya da hizmetin sonucuna bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durum, kadınların aile içindeki sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olması nedeniyle iş ve aile çatışmasının oluşması ve böylece işe bağlılığın azalması şeklinde açıklanabilir (Sevim, 2011: 62) Ayrıca, kadınların iş hayatına girmelerinde bazı engellerle karşılaşmaktadır. Bunlar iş stresi, aile, rol çatışması, dini ve ahlaki olumsuz tutumlar ve kültürel yapılarıdır (Akbaş, 2015: 20-21).

1.1.9.1.4. Medeni Durum

Bireysel özelliklerden biri olan medeni durumla ilgili yapılan bir araştırmada, evlilerin bekarlara oranla işlerinden daha fazla bağlılık sağladıkları, fakat evliliklerindeki uyumsuzlukların bu bağlılık düzeyini etkilediği ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırmada ise, evli çiftlerin daha düzenli bir yaşama sahip olmalarından dolayı işe bağlılıkları da yüksek bulunmuştur (Arslan, 2015: 109-110). Diğer yönden bekar bir kişinin evine karşı sorumlulukları, evli olana göre daha az olacağından, işe daha çok bağlı olabileceği

düşünülebilir, ancak bunun tersi bir durum da mümkündür. Evli kişinin aldığı sorumluluklar nedeniyle isine daha çok bağlanacağı da düşünülebilir. Yapılan araştırmalarda, evli olmanın ya da olmamanın işe bağlılığa etkisi konusunda anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bekar kişiler de kariyer hedefleri nedeniyle işlerine bağlı olabilirler (Sevim, 2011: 62-63).

1.1.9.1.5. Kıdem

Meslekte üst kademe çalışanların işe bağlılığı, alt kademe çalışanlara göre daha yüksektir. Bu sebeple çalışanların kariyeri ve yetkileri yükseldikçe, işe bağlılıkları da artmaktadır. Mesleki çalışma süresi, iş bağlılığı açısından önemli belirleyicilerdendir. Bir işyerinde çalışma süresi o işyerindeki deneyiminde bir göstergesi olarak görülebilir. Aynı iş yerinde uzun yıllar işgörenlerin işe bağlılık seviyesi yüksek olmaktadır. (Arslan, 2015: 111-112). Kıdem ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler vardır. Çünkü iş bağlılığı ile kıdem arasındaki ilişkinin nedenleri, hizmet süresinin fazla olması nedeniyle gelirlerinde, pozisyonlarında ve yetkilerinde artış olmasıdır. İş hayatına yeni başlayan iş tecrübesi az olan kişilerin beklentileri yüksek bulunmakta ve zamanla beklentileri karşılanamayınca işe bağlılıkları azalmaktadır. Sonuç olarak kıdemli çalışanların yeni çalışanlara göre işe bağlılıkları daha yüksek olduğu söylenebilir.

1.1.9.2. Örgütsel Etkenler

Organizasyonlarda işe bağlılığı etkileyen bazı örgütsel faktörler vardır. Bunlar; ücret, işin niteliği, işin önemi ve kariyer süreci gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin açılması alt başlıklar altında yapılacaktır.

1.1.9.2.1. Ücret

Yapılan işin karşılığında çalışana verilmesi taahhüt edilen ve işin icrası sonucunda ödenen, iş karşılığı bedeli olarak tanımlanan ücret, zamana dayalı ve işten elde edilen sonucuna dayalı olmak üzere iki çeşittir. Hangi tür ücretlendirme sistemi uygulanırsa uygulansın önemli olan faktör, ücret adaleti kavramıdır. Ücretin işe bağlılık üzerindeki

etkisi, ücretin motivasyon artırıcı özelliği ile ilgili bir konudur. Bu nedenle ücretin işe bağlılık üzerindeki derecesinin, yüksek olduğundan bahsedilebilir (Diker, 2010: 37). Çalışanların işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterlilik derecesi belirlemektedir. Hayat standardı yükselen ya da geçim kaygısı taşımayan çalışanların, iş bağlılığını yakaladıkları söylenebilir. Çünkü maddi olanaklar kişilere konfor sağlar. Dolayısıyla yüksek ücret, iş bağlılığının en önemli etkenlerinden birisidir (Arslan, 2015: 114-115). Sonuç olarak çalışanların adil olmayan, belediklerinin altında ki düşük ücret unsuru iş bağlılığının azalmasına neden olacaktır. İş bağlılığının yüksek olmasına sağlamak için örgütlerin çalışanlara yüksek veya adil bir biçimde ücretlerini ödemesi gerekmektedir.

1.1.9.2.2. İşin Niteliği ve Önemi

Çalışanların işiyle ilgili bir takım beklentileri vardır ve beklentilerine cevap alırsa iş bağlılığı sağlanacaktır. İşgörenlerin yapacakları işlerde işiyle ilgili beklentileri şunlardır: işin nasıl ve hangi özelliklere sahip bir iş olduğu, toplum arasındaki saygınlık derecesi, sorumluluk almaya ve yetenekleri kullanmaya elverişli olması, öğrenme ve gelişmeye imkan tanınması, başarı duygusu vermesi, monoton olmaması, kişiliğe ve öz benlik duygularına katkıda bulunması, yaratıcılığa ve üretkenliğe elverişli olması ve yeniliklere açık olmasıdır. Görülüyor ki işin farklı beceriler getiren bir özelliğe sahip olması, bireyin kendini farklı hissetmesine sebep olabilir. Tam tersi koşullarda, fazla uzmanlık gerektirmeyen, sürekli tekrarlanan işler ise işgörenlerin işlerinden daha az zevk almalarına ve iş bağlılığında azalmaya neden olmaktadır (Arslan, 2015: 115-116).

1.1.9.2.3. Kariyer Süreci

Genel bir tanımla kariyer; kişinin bir işte gösterdiği ilerleme veya hayatı boyunca yapmış olduğu işlerin bütünüdür. Başka bir açıdan bakacak olursak kariyer, bir yandan örgütsel ve bireysel amaçlarla direkt bağlantılı olarak, bireyin yaşamı süresince yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş deneyimleri ile ilgili bir süreçtir. Kariyer beklentileri ise bireyin çalışma ile edineceği deneyimler sonucunda kendini görmek istediği yer ya da hedef olarak tanımlanabilir. Kariyer olanaklarının işe bağlılık ile ilgisi bireyin kariyer beklentileri ve kariyerin birey için önemi ile ifade

edilebilmektedir. Bireylerin kariyer beklentilerinin karşılanabilmesi, bireyleri örgüte ve işe bağlı kılmaktadır (Diker, 2010: 39). İşe bağlılık ve işle ilgili özsaygı, gelecekle ilgili kariyer sürecini etkiler. İşe bağlılık düzeyi, kariyer gelişiminin önemli belirleyicilerindendir. Yapılan bir çalışmada çalışanların kariyerlerinin başında ve sonunda işe bağlılık seviyelerinin yüksek, kariyerlerinin ortalarında ise işe bağlılıklarının düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir (Sevim, 2011: 64-65). Sonuç olarak, terfi etmek çalışana saygınlık ve ayrıcalık sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanların kariyer yapma imkanı olmasının işe bağlılık kaynağı olduğudur. Bu bağlamda örgüt yöneticileri iş bağlılığın artırmak için mümkün olduğu kadar çalışanlarına, terfi yolunu açmalıdır.

1.2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde liderlik ve işe bağlılık ile ilgili geçmişten günümüze kadar ortaya konulan teori ve yaklaşımların kavramsal içerik bakımından tanımlarına genel olarak yer verilecektir.

1.2.1. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı, durumsal liderlik yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olarak incelenecektir.

1.2.1.1. Özellikler Teorisi

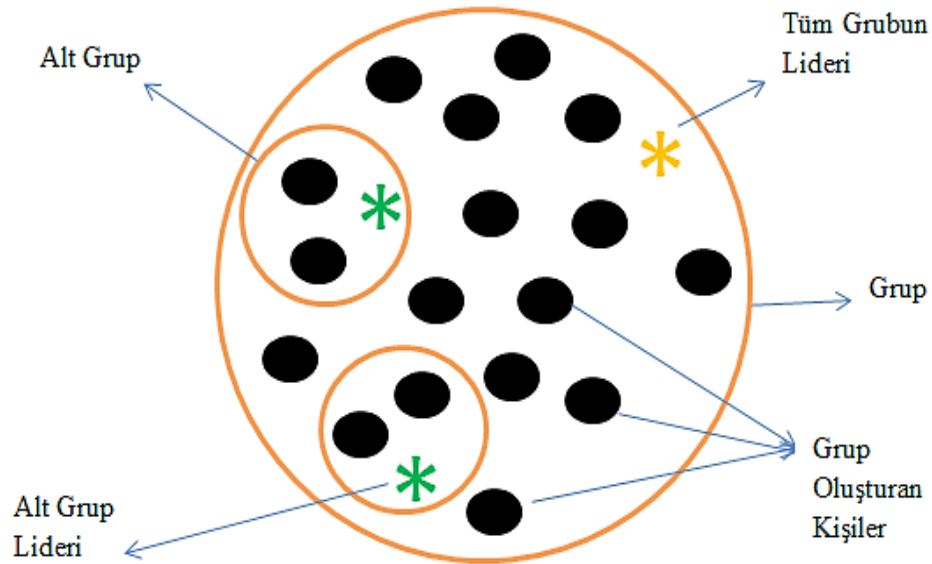
Özellikler teorisine göre lider kişisel ve fiziksel özellikleri açısından takipçilerinden farklıdır. Bu teorinin sonucunda liderlerin hangi bakımdan takipçilerinden farklı olduklarını açıklayabilmek için çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda genel olarak Tablo 3’de belirtilen özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel, 2014: 677-78).

Tablo 3
Liderin Farkını Ortaya Koyan Kişisel ve Fiziksel Özellikler

- Yaş	- Zeka	- Samimiyet
- Boy	- Bilgi	- Doğruluk
- Cinsiyet	- Kişiler arasındaki ilişki	- Açık sözlülük
- Irk	kurma yeteneği	- Kendine güven duyma
- Yakışıklılık/Güzellik	- İnsiyatif sahibi olma	- Kararlılık
- Başkalarına güven verme	- Hissel olgunluk	- İş başarıma yeteneği
- Güzel konuşma yeteneği	- Dürüstlük	

Kaynak : KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.677

Özellikler teorisinde, “bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir” (Besler, 2014: 173). Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu özelliklerin ve yeteneklerin anlaşılabilmesi konusunda liderlik teorisine büyük katkılar sağlamış olmakla beraber, liderlik sürecini sadece lider değişkenini temel alarak incelediğinden dolayı yetersiz bulunmuştur (Çürük, 2014: 56-57). Lider özellikleri itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı kişidir. Bu durumu Şekil 1’de ki gibi gösterilebilir.



Şekil 1: Liderlik

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bas. İstanbul: Beta Yay. s.677

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere özellikler yaklaşımının liderin, fiziki, sosyal ve psikolojik özelliklerinin ayırt edici unsur olduğu çıkarılabilir. Bu ayırt edici unsurlar yaş, cinsiyet, boy ve ırk gibi fiziki özelliklerin yanında, başkalarına güven verme, ilişki kurma yeteneği, samimiyet, doğruluk insiyatif kullanma, dürüstlük, kendine güven, açık sözlülük gibi birçok sosyal ve psikolojik özellikler de lideri diğerlerinden ayırmada en öne çıkan özellikleridir.

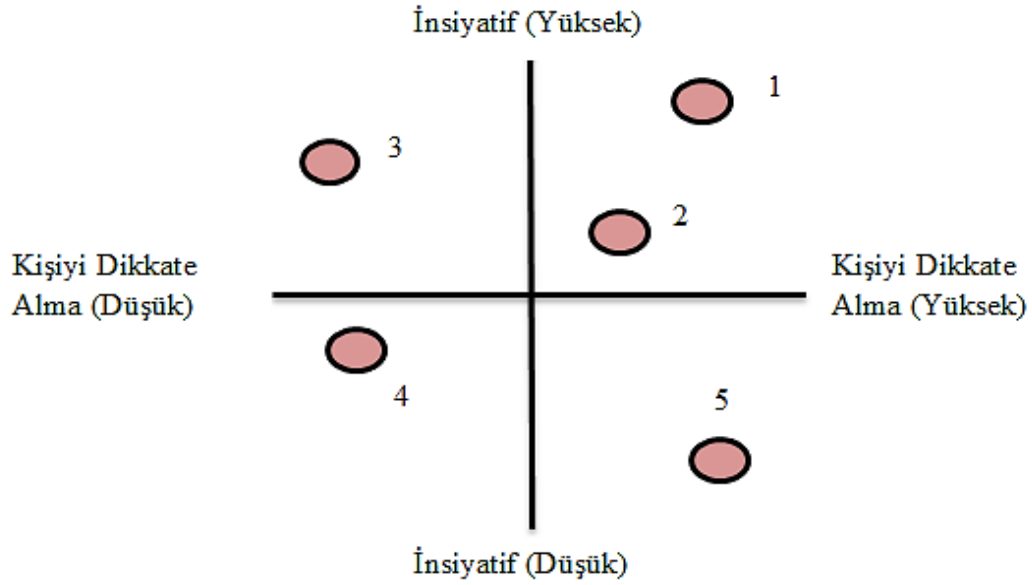
1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre liderlik, “liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkmıştır” (Besler, 204: 174). Davranışsal liderlik yaklaşımı genellikle liderlik davranışları, davranışların bir görüntüsü sonucunda liderlik biçimleri ve kişi davranışlarının grup üzerinde olması beklenen etki üzerinde yoğunlaşmışlardır (Akyol, 2015: 27). Bu yaklaşımlar, liderin çalışanların ilişkilerinde takındığı tavır, motivasyon tarzı, iletişim anlayışı, çatışmalara yaklaşımı, grupları yönetip yönetememesi gibi hususlar, çeşitli davranışsal tepkilerle karşımıza çıktığı için, söz konusu davranışların o davranışı gösteren liderlik düzeylerini açıklamakta daha sağlıklı bilgiler vereceğinden hareket ederek davranışsal liderlik yaklaşımları içinde en çok bilinenleri; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Moun-ton’un yönetim tarzı matriksi, McGregor’un X ve Y teorileri ve Liker’in sistem 4 modelidir (Genç, 2012: 256-257).

1.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Yapılan çalışmalar sonunda ortaya çıkan veriler lider davranışlarının iki temel faktör etrafında yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bunlar insiyatif ve kişiyi dikkate almadır (Genç, 2012: 257). Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnsiyatif faktörü ise liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimat verme yönündeki davranışları ifade etmektedir. Şekil 2’de beş ayrı liderin davranışları ile ilgili

teorik bir örnek gösterilmiştir. Bu örneğe göre lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; lider 4 grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir” (Koçel, 2014:679).



Şekil 2: Çeşitli Lider Davranışları

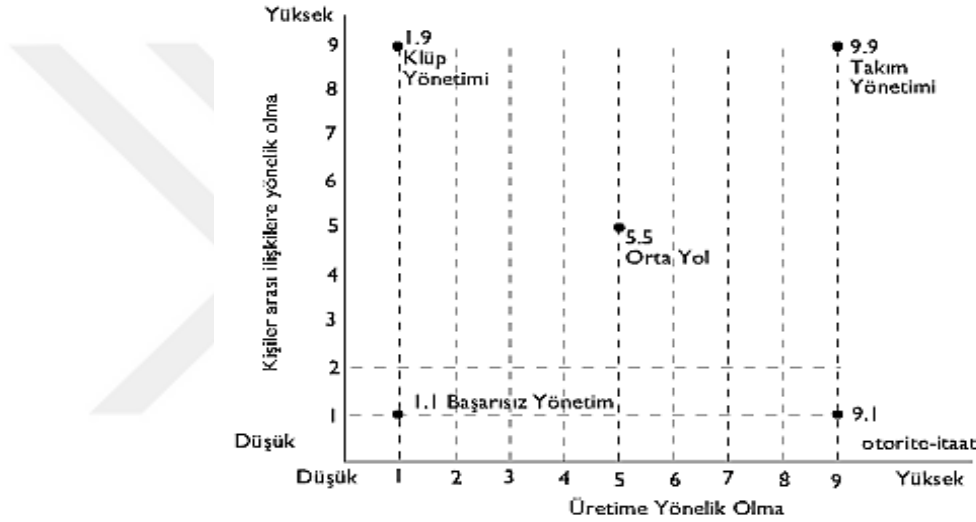
Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.680

1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Likert öncülüğünde 1947 yılında yapılan çalışmalarda, üyelerinin tatmin noktalarını tespit etmek ve verimliliği artıracak faktörleri belirlemek amaçlanmıştır (Genç, 2012: 257). Bu araştırma sonucunda tanımlanmış iki tip lider arasında ciddi farklılıklar ortaya çıkmıştır. İşe yönelik liderler tipinin iş tatmini ve verimliliği düşük örgütlerde çalıştığı, insana yönelik davranışlar sergileyen lider tipinin iş tatmini ve verimliliği yüksek örgütlerde çalıştığı saptanmıştır (Güney, 2015:376). Bu davranışları iş odaklı ve ast odaklı olarak tanımlayanlarda olmuştur. Liderlik davranışlarını işe yönelik ve işgörene yönelik olarak iki şekilde ifade edilmiştir. İş merkezli lider davranışında, iş performansı; ast merkezli lider davranışında ise işgörenlerin tatmini öne çıkmaktadır. Bu iki davranış doğrunun iki ucunda yer aldığından iki davranışın aynı anda gerçekleşmeyeceği varsayılmıştır (Deliveli, 2010: 32).

1.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Mouton'un ifadeleriyle yönetim tarzları matriksini şöyle açıklamıştır: Bu modelde de liderlik iki ana boyutta ele alınmaktadır. Şekilde 3'de görüldüğü gibi dikey eksenle insanlara yatay eksenle ise üretime önem veren liderlik davranış şekli bulunmaktadır. Ancak bu iki boyutta bulunan liderlik yaklaşımlarının birbiriyle etkileşimleri ele alınarak dokuzluk bir matriks oluşturulmuş, bunun sonucu olarak 81 farklı liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 281).



Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.682

Şekil 3'de farklı yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir. “Örneğin 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. Dolayısıyla bu tür bir yönetici bu doğrultuda davranacaktır. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astlarının hisleri ve menun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir yönetici tipini ifade etmektedir.” Böyle bir modelin en önemli faydası liderler ve yöneticilere, gösterdikleri davranışın kavramsallaştırmasına imkan vermesidir (Koçel, 2014: 682-683). Bu matriksin ortaya koyduğu sonuç, takım çalışmasının en iyi liderlik yaklaşımı olduğudur. Şirketler için matriksin büyük bir danışma aracı ve liderlik eğitimi ile ilgili düşünülen temel haline gelmektedir (Hamarat, 2010: 27).

1.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 modeli liderler davranış tiplerine göre 4 ayrı biçimde tanımlanmış ve her bir bölümü sistem olarak dile getirmiştir. Sistem 4 modeli aslında Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak kabul edilebilir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 284). “Sistem-1 ‘İstismarcı Otokratik’, Sistem-2 ‘Yardımsaver Otokratik’, Sistem-3 ‘Katılımcı’, Sistem-4 ise ‘Demokratik’ olarak tanımlanmaktadır. Burada Sistem-1 astlara güvenmeyen, astların fikrini nadiren alan; Sistem-2 astların fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip; Sistem-3 kısmen güvenen ve genel olarak astların fikrini alan; Sistem-4 ise daima astların fikrini alan ve tam olarak güvenen liderlik anlayışlarını temsil etmektedir.” Bu dört grup ve özellikleri Tablo 5’de özetlenmektedir (Deliveli, 2010: 34).

Tablo 5
Likert'in Sistem 4 Modeli

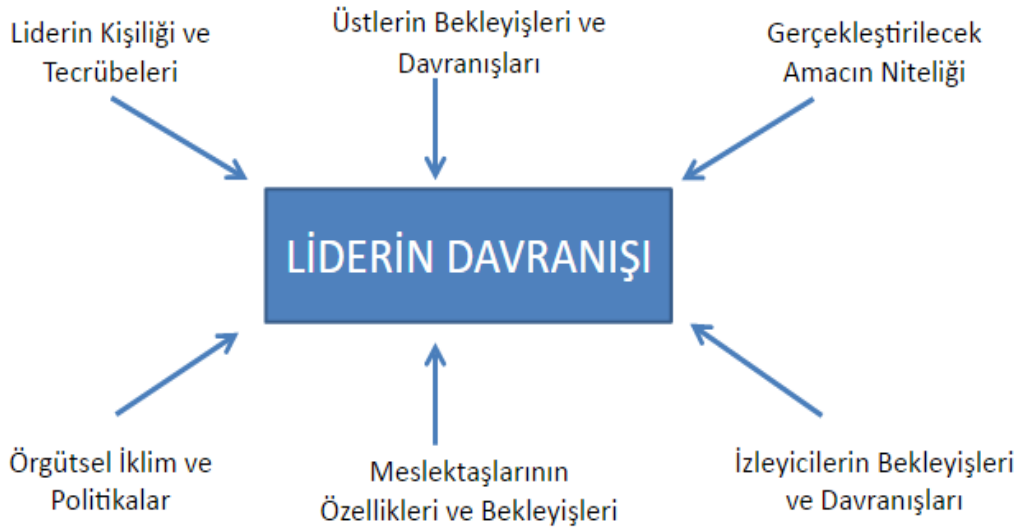
Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven.	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti.	Astların iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi.	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Basım. İstanbul: Beta Yay. s.684

“Likert’in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin sistem 4 uygulamasını, her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur” (Koçel, 2014: 684).

1.2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsallık kuramları hangi durumda hangi şartların önemli olduğunu, dolayısıyla buna en uygun liderlik stilinin hangisi olabileceğini ele almıştır. Bu sayede değişik koşullar altında değişik liderlik tarzı gerektiğinden hareketle çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Tabak ve Sığrı, 2013: 395). Durumsal liderlik teorilerinin gelişimin sağlayan araştırmalar, liderliği sabit bir kavram olarak değerlendirmek yerine, çeşitli durumlara göre değişkenlik gösterebilen davranışlar olarak değerlendirmişlerdir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 285) Liderlik koşullarına önem vererek açıklayan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen bazı etkenler vardır. Bu etkenler Şekil 4’de gösterilmiştir (Koçel, 2014: 686).

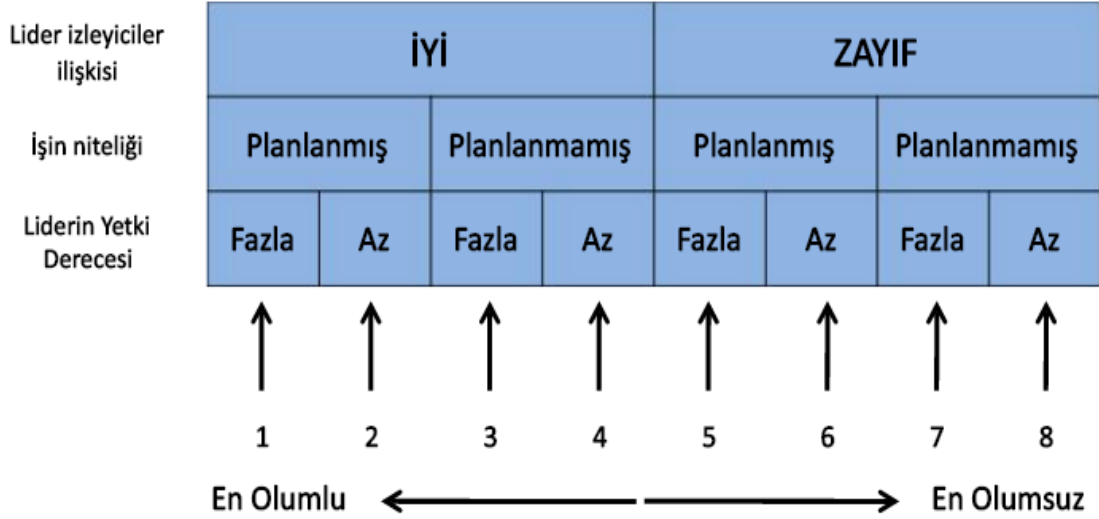


Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bas. İstanbul: Beta Yay. s.688

1.2.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

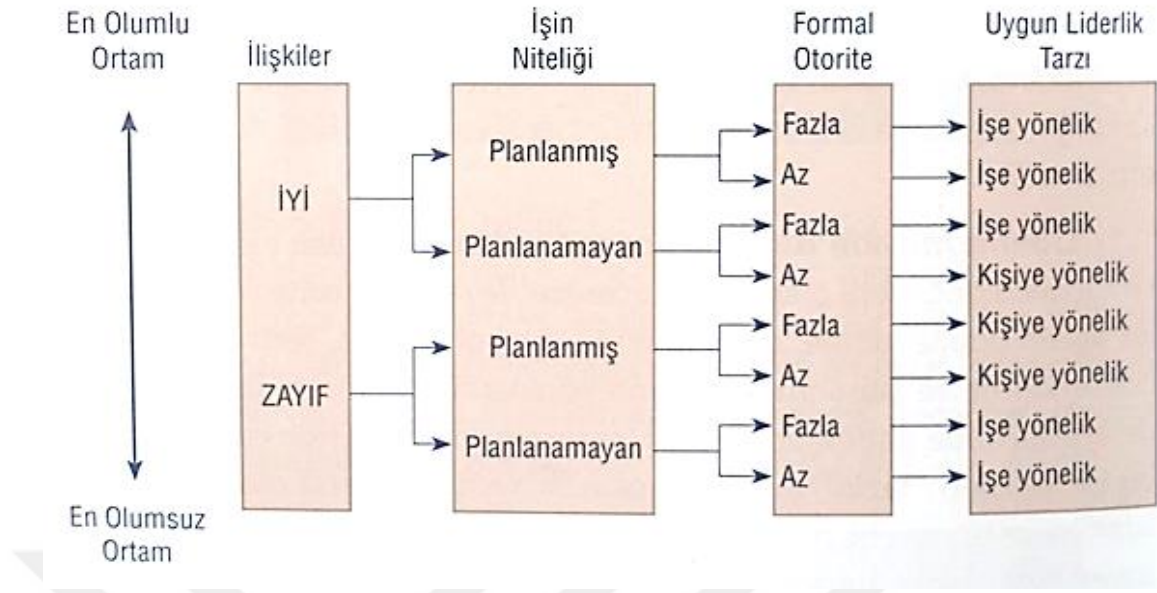
Fred Fiedler ve arkadaşlarının 1964 yılında oluşturmaya başlamış olduğu bu modelde, liderlik şekillerinin hangi durumlarda daha etkili olduğu araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, liderin etkinliğinde rol alan üç önemli unsur belirlenmiştir. Bunlar; lider-izleyici ilişkisi, işin niteliği ve liderin yetki derecesidir. Bu durum Şekil 5'de gösterilmiştir. (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012: 288). Bu modelin temel dayanağı başarısız bir liderlik modeli yoktur. Yalnızca duruma uygun kullanılmayan liderlik modeli vardır. Her duruma uygulanacak bir liderlik şekli vardır ve doğru liderlik davranışı doğru durum ile eşleştirilirse başarı elde edilir (Koray, 2014: 12-13).



Şekil 5: Liderin Göstereceği Davranışın Etkinliği

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.690

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği Şekil 6'daki duruma göre farklı olacaktır. "En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlara da işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır" (Koçel, 2014: 690). Bu durum ise Şekil 6'daki gibi ifade edilmektedir.

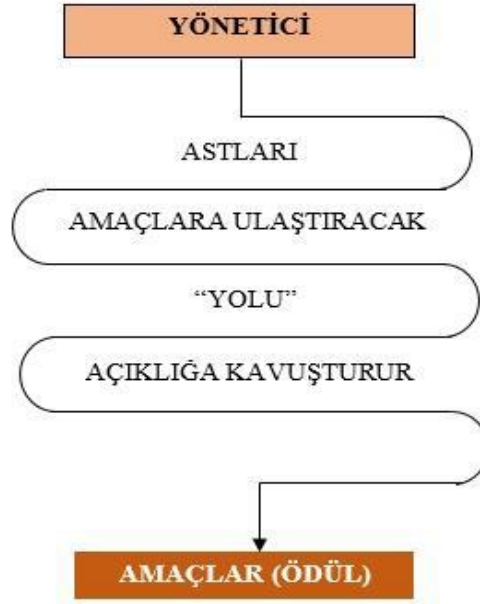


Şekil 6: Fieder Liderlik Modeli

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.690

1.2.1.3.2. Amaç Yol Teorisi

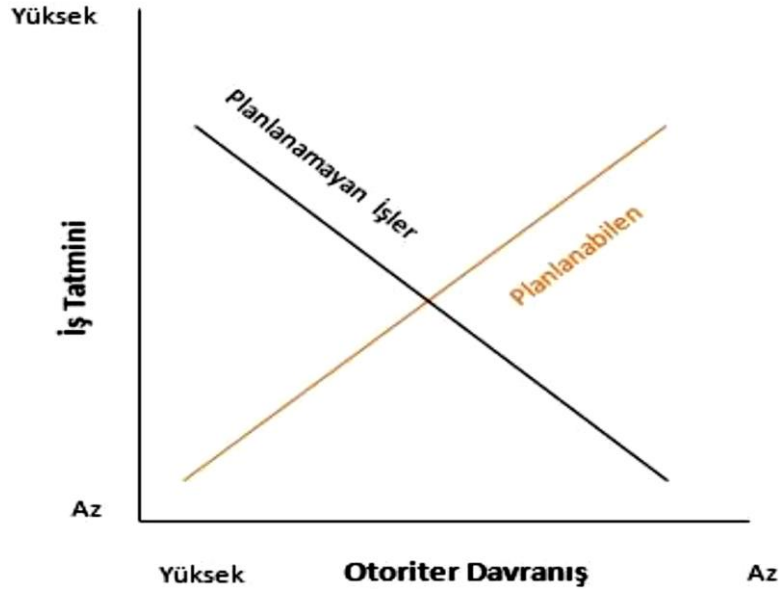
Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori, liderin gösterdiği davranışlardan ast konumdaki kişilerin iş tatmini ve motivasyonu başarı seviyeleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Çürük, 2014: 68). Amaç yol teorisinde insan davranışını etkileyen iki boyut bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişilerin belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşacaklarına olan inançları, ikincisi ise, bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir (Tunçer, 2012: 310). Amaç yol teorisinde lider astların ulaşılacak amaç ve izlenecek yol ile motive edilebilir Başarıya yönelik lider astlarını tatmin edici olarak en yüksek performansa nasıl ulaşacaklarını ve ulaşırsa nasıl ödüllendirileceklerini açıklar. Bu durum Şekli 7'deki gibi gösterebilir. Otoriter lider işe odaklanır ve işin nasıl yapılacağını açıklar. Katılımcı lider, iş tatminini esas alır ve kararları alırken astların da fikirlerine önem verir. Destekleyici lider ise astlarına arkadaşça davranarak psikolojik açıdan iyi olmalarını sağlar (Koray, 2014: 14-15).



Şekil 7: Amaç Yol Liderlik Teorisi

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.692

Amaç yol teorisi, esas olarak liderin sergilediği davranışın izleyenlerinin performansı, iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmıştır. Liderin sergileyeceği yol gösterici ve otoriter davranış daha az benimseyeceklerdir. İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi Şekil 8'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 8: Liderlik Davranışı

Kaynak: KOÇEL, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay. s.693

Bu nedenle, Amaç Yol Teorisine göre, en uygun liderlik davranış şeklinin ne olduğu duruma göre farklılık gösterecektir.

1.2.1.4. Liderlikte Yeni Teoriler

Örgütlerin devamlılığı sürdürebilmesi değişimlere ne kadar ayak uydurabilmesine bağlıdır. Sürekliliği devam eden durumlar karşısında eski liderlik şekilleriyle değişim sürecine uyum sağlamak mümkün değildir. Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni teoriler ve yeni bakış açıları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yaklaşımlar; Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik, Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ve Karizmatik Liderlik olarak tanımlanabilir.

1.2.1.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Etkileşimci liderliğin lider ile izleyici arasında karşılıklı olarak etkileşimi gerektirdiğini ileri sürmektedir. Etkileşimci liderler, geçmişi geleceğe götürmek isteyen liderlerdir (Çürük, 2014: 72-73). Transaksiyonel liderlik tarzında kısaca, “bir değer için başka bir değeri değiştirmeye yönelik bir anlayış içinde izleyicilerine yaklaşır” (Çekmecelioglu, 2013: 244). Sosyal ortamın gerekliliği sonucunda lider yetki ve otoritesini kullanarak takip edenlerin davranışlarını kontrol altında tutar bir yandan da istek ve ihtiyaçları giderir (Aykanat, 2010: 40). Bu şekilde yalnızca işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi adına izleyenlerin hedeflerinin de önemli olduğu, yaklaşıma etkileşimci liderlik yaklaşımı denilmektedir. Başka bir ifadeye göre lider, izleyenlerinin kişisel menfaatlerini dikkate alırsa izleyenler de işletmemin hedeflerine ulaşması için gerekli gayreti göstereceklerdir (Künter, 2014: 23).

1.2.1.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk defa Burns tarafından 1978’de dile getirilmiştir. Burns dönüşümsel liderlik kavramını öncelikle karşılıklı bağlantılar ve hedeflerin takibinde işbirliği olarak yorumlamıştır (Uzun, 2013: 74). Transformasyonel liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir

(Koçel, 2014: 696). Liderin takipçiler tarafından güvenilir olduğu algısının kabul edilmesinin önemine bakılarak transformasyonel lideri işletme için bir vizyon ve misyon belirleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (Künter, 2014: 24). Dönüşümcü liderliğin sonucunda ortaya karşılıklı bir özendirme ilişkisi çıkmaktadır. Bu özendirme ilişkisinde takipçiler lidere dönüşürken, lider de motivasyon ve moral sağlayan bir kuvvet konumuna geçerek işlev görür (Çekmecelioğlu, 2013: 241).

Bu açıklamalar çerçevesinde transformasyonel liderlerin, karizmayı ön plana alarak takipçilerine bir örnek model olduklarını söylemek mümkün olabilir. Transformasyonel liderler, işgörenlerin, kendilerine mesleki ve kişisel yaşamlarında önemli bir etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda anlattıkları kişilerdir. Sonuç olarak işgörenlerin transformasyonel liderlere, tüm bu özelliklerinden dolayı güven, saygı ve takdir duyguları besledikleri ve onları örnek alarak benzemeye çalıştıkları görülmektedir.

1.2.1.4.3. Karizmatik Liderlik

“Karizmatik liderliği ilk olarak ele alan Max Weber’dir. Bu liderlik tarzında liderin diğer insanlardan farkı olarak Tanrı vergisi bir güce sahip olduğunu söylemiştir (Pazarbaş, 2012: 41-42). Bu liderlik tarzına 1980’li yıllardan sonra daha çok önem vermeye başlanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda, bu liderlik tarzı daha çok dini ve siyasi nitelikleri kapsayacak şekilde yapılmıştır (Aykanat, 2010: 46). Bu tarz liderlik, daha çok kriz zamanlarında ortaya çıkan, sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik yapısına sahip kurtarıcı olarak görülen liderdir. Cesaret, özgüven, izleyenleri kendine hayran bırakma, motive etme ve ikna, bu tarz liderlerde gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir. “Karizmatik liderliğe ait özelliklerin bilimsel verilerle ifade edilmesinin oldukça zor olması teorinin zayıf noktasını oluşturmaktadır” (Künter, 2014: 22-23). Grup üyeleri üzerinde büyüleyici bir etkiye sahip olup onları peşinden sürükler. Etkinliği yüksek olan karizmatik liderin her sözü emir kabul edilir. Kendisinde bulunduğu inanılan üstün yetenekleri nedeniyle, kararları tartışılmaz ve sorgulanmaz. Karizmatik lider, astlarına ilham verir, onlarda güven sadakat ve inanç duygusu yaratır (Tunçer, 2012: 299).

1.2.2. İŒe Bağlılık Yaklaşımları

İŒe bağlılık yaklaşımları üç ana başlık altında incelenecektir. Bunlar; davranışsal bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır.

1.2.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, kişilerin daha önce ki yaşamış oldukları deneyimleri ve işlerine adapte olmalarına göre, işyerlerine bağlı duruma gelmesi süreciyle ilgilidir. Bu bağlılık, işyerinden çok, kişinin davranış Œekillerine göre gelişmektedir. Sosyo-psikolojik temelli bir yaklaşımdır. Literatürde bakıldığında davranışsal bağlılık ile ilgili iki yaklaşım vardır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımlarıdır

1.2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in bu yaklaşımı literatürde yan faydalar kuramı olarak isimlendirilmekte ve bu bağlılığın davranışsal tarafı üzerinde durulmaktadır (Kartal, 2015: 29). Diğer bir deyişle kişinin çalıştığı işyerine duygusal bir Œekilde bağlılık duymakta, bağlanmadığı zaman kaybedeceklerini düşündüğü için, bağlanmakta ve işyerinde faaliyetlerine ara vermeden devam etme kararını vermektedir (Söylemez, 2014: 40-41). Dolayısıyla iŒe bağlılık, işgörenlerin işletme ile karşılıklı bir Œekilde bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Bayraktar, 2014: 56). Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış göstermekten vazgeçtiği zaman kaybedeceği Œeyleri düşünerek, davranışlarındaki tutarlılığı gözden geçirme eğilimidir.

1.2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre iŒe bağlılık, çalışanların kendi davranışlarına bağlanmalarınıdır. Salancik'in bu sınıflamasında da, Becker'in sınıflamasında olduğu gibi çalışanlar, daha önce sergiledikleri davranışlarına bağlanarak, bunlarla uyumlu davranışlar göstermektedirler (Camcı, 2013: 50-51). Bu bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları sonucunda işletmeye olan ilgisi ve faaliyetlerini güçlendiren inançlara

bağlanma şeklidir (Kartal, 2015: 31). Salancik'in bu yaklaşımı davranışlar ve tutumlar arasında uyum sağlanmasına dayanır. Bireylerin davranış ve tutumları uyumsuz olduğunda kişiler, strese ve gerileme girer (Bayraktar, 2014: 57) Bu yaklaşım şekline göre bireyin davranışları ile işletmeye olan alakasını arttıran inançlarına bağlanması şeklidir (Söylemez, 2014: 42).

1.2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, kişilerin işletmeyle özdeşleşmesi veya işletmenin amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı yönde bir araya gelmesi durumunda ortaya çıkan bağlılığı gösterir ve tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar beş grup olarak incelenebilir. Bunlar: Kanter Yaklaşımı, Etzioni Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Penley ve Gould Yaklaşımı ile Alien ve Meyer Yaklaşımıdır (Bayraktar, 2014: 45).

1.2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, işletmeler tarafından çalışanlara yüklenen davranışsal taleplerin değişik bağlılık türlerinin oluşmasına neden olduğunu söylemiştir. Ortaya çıkan bu talepler birkaç şekildedir. Bu bağlılıklar; devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç değişik bağlılıktır (Altun, 2013: 32).

Devamlılık Bağlılığı: Bu bağlılık, çalışanların kendilerini işletmenin devamlılığı için adanmışlardır. İşletmelerine bireysel yatırımlar yaptıkları için çalışanların işletmedeki işini bırakmaları zor ve maliyetlidir. Kişi, işletme yerine çok fedakârlık yaptığı için çalışmasını devam ettirmek durumunda kalmaktadır (Kartal, 2015: 28). Burada örgüt çalışanı örgüt için yapmış olduğu yatırım ve fedakarlıklar nedeniyle örgütü bırakmamaktadır (Dikmen, 2012:178-179).

Kenetlenme Bağlılığı: Daha önce girdiği sosyal münasebetlerinden fedakârlıkta bulunma veya ekibin kenetlenmesini kolaylaştırıcı merasim ve simgelere katılmak gibi durumlara, bir işletmedeki sosyal ilişkilere bağlanma denmektedir (Camcı, 2013: 46-47). İşletmedeki çalışanların iş yeri içindeki sosyal münasebetlerle bağlanmalarınıdır.

Çalışanlar arasındaki ilişki geliştirilerek kenetlenme bağlılığı oluşturulur. Kenetlenme bağlılığı oluşan çalışanlar arasında iş yerinde kıskançlık ve çekişmeler yaşamaları yok denecek kadar azdır. Birlik olma durumlarının önemini arttıracak şekilde işgörenlerin daha önceki sosyal bağlarını bırakarak, işletmede yeni sosyal münasebetler oluşturması neticesinde kenetlenme bağlılığı oluşur (Karapostal, 2014: 58-59).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı, çalışanların örgütün normlarına sadık olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Camcı, 2013: 46-47). Bu bağlılık şekli, çalışanların, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında uygun davranışlar göstermeleri için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüğünde ortaya çıkmaktadır (Kartal, 2015: 28). Çalışanların davranışlarını kurallara uygun şekilde yönlendirmek için çalışanların örgüt normlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Karapostal, 2014: 58-59). Ayrıca denetim bağlılığı olarak da ifade edilen kontrol bağlılığı, bireyin davranışlarının örgüt normlarına dayalı olarak şekillendiği ve bu davranış kalıplarının içselleştirildiği bağlılık türüdür (Dikmen, 2012: 178-179).

1.2.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgüte bağlı bulunan iş görenlerin sahip oldukları güç ya da bazı yetkilerin, çalışanların örgüte olan bağlılığından kaynaklanması nedenini düşünmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Aygün, 2012: 74-75).

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılıkta, organizasyonun amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesi üzerine kurulu ve özdeşleşmeye dayalı pozitif bir yönelim hakimdir (Dikmen, 2012: 177-178). İşletmenin amaçları, hedefleri ve değerleri içselleştirme ve otoriteyle özdeşleştirme temeline dayanmaktadır (Camcı, 2013: 42-43). Kişiler, toplum için yararlı amaçları takip ettiklerinde işletmesine daha çok bağlanmaktadır (Karapostal, 2014: 58). Toplum için yararlı olan amaçları takip eden bireyler işletmelerine daha çok bağlanmaktadır (Aymaz, 2014: 71).

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üye alışveriş ilişkisi söz konusudur. Yani kişi bağlılık seviyesini güdülerini karşılayacak biçimde ayarlamaktadır (Dikmen, 2012: 177-178). Çalışanların örgütlerine karşı negatif ve pozitif yönelimlerinin düşük seviyede olmasıdır (Camcı, 2013: 42-43). Bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler (Altun, 2013: 32) “Çalışanlar işletmelerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar” (Karapostal, 2014: 58). Bu bağlılıkta çalışanın örgütte kalma amacı ücret ve sahip olduğu yan haklar gibi maddi nedenlerdendir (Aymaz, 2014: 71).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İş görenlerin kişisel davranışlarında ciddi derecede sınırlama bulunduğu durumlarda, örgüt bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu durum örgütte bulunan iş görenlerin örgüte karşı cezalandırıcı ya da zararlı davranışlarını kışkırtmaktadır (Aygün, 2012: 74-75). Kişisel davranışın kısıtlandığı koşullarda organizasyona karşı negatif bir yönelim söz konusudur. Birey psikolojik yönden organizasyona bağlılık duymasa dahi üye sıfatı ile organizasyonda kalma açısından mecburiyet hisseder (Dikmen, 2012: 177-178).

1.2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman 1986 yılında işe bağlılığı üç boyutta incelemiş ve işe bağlılığı, bireylerin işletmesine psikolojik bağlılık duyması şeklinde değerlendirmiştir. O'Reilly ve Chatman işe bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içleştirme bağlılığı olarak üç ana başlık altında ele almaktadırlar (Aygün, 2012: 75-76).

Uyum Bağlılığı: Uyum, çalışanın yapmak zorunda olduğunu başka bir yol olmadığı için yapmasıdır. Örgüte yüzeysel bir bağlılığı gösterir. Özdeşleşme aşamasında bireyin örgüte ve çalışanlarına yakın olmak isteği asıldır (Didin, 2014: 37). Çalışanların işletmeye duygusal bağlılığını ve onunla özdeşleşmesini yansıtır. İşgörenlerin işletmede işe devam etme nedeni, duygusal bağlılık ve işletmenin hedefleri ile bütünleşmesidir (Aygün, 2012: 75-76).

Özdeşleşme Bağlılığı: Buradaki bağlılık ise, diğer bireylerle sıkı ve doyum sağlayıcı bir ilişki kurarak ya da var olan ilişkiyi sürdürmek için oluşturulmuş bir kavramdır (Aygün, 2012: 75-76). Bireyin değer verdiği şey ya da şeylerin sağlanması karşılığında örgütle kişilik bütünleşmesine girmesidir (Didin, 2014: 37).

İçselleştirme Bağlılığı: Tamamıyla kişisel ve işletmenin değerleri arasındaki ilişkinin uyumudur. İçselleştirmeye yönelik davranış ve tutumlar, örgütün değer yargılarıyla, bireyin bakış açısı ile uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Aygün, 2012: 75-76). Adanmışlığın son halidir. Kişi ve işletmenin değerlerinin karşılıklı uyum içinde olmasını ifade eder (Didin, 2014: 37). Bireyin kendi değerleri ve örgütsel değerleri uyum içinde ise örgütsel değerler bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Böylece birey kendi örgütü ile içselleşmiş olmaktadır (Söylemez, 2014: 41).

1.2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık modellerinin işe bağlılığı anlatmak açısından en uygunu olduğunu, fakat bu yaklaşımın bazı durumlarla literatürde gerekli ilgiyi görmediğini ifade etmektedir. Bunun nedeni, yaklaşımın çok karmaşık olmasıdır (Bayraktar, 2014: 51). Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları Etzioni'nin öne sürdüğü yaklaşımın eksiklikleri üzerine kuruludur. Bundan ötürü Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık çeşidinin de organizasyonlarda birlikte yer alabileceğini ileri sürmüştür. (Dikmen, 2012: 180-181) Literatürde geçen, işletmenin bir araç olarak kabul edildiği işe bağlılık çeşidi ile duygusal bağlılık çeşidinin birbirlerinden bağımsız bir şekilde ele alınarak iki çeşidinde birlikte gerçekleşmeyeceği çalışmalarına karşı Penley ve Gould bu iki bağlılık çeşidini birlikte ortaya çıkabileceklerini ileri sürmüştür (Altun, 2013: 33).

1.2.2.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık boyutunu ihtiva eden düşünce organizasyona sevgi ile bağlanmayı ve organizasyonla özdeşleşmeyi izah ederken, işe bağlılık yaklaşımını

duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır.

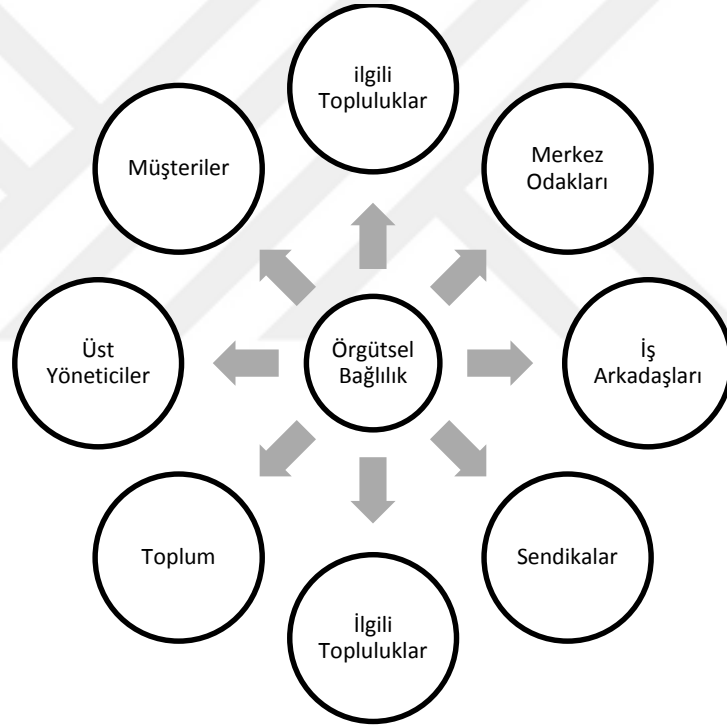
Duygusal Bağıllık: İşgörenin bağlı olduğu örgütle arasında yakınlık duyup, bu duymuş olduğu yakınlığı benimseyip, onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Aygün, 2012: 79-80). İş gören örgüte kendi isteği doğrultusunda bağıllık duyar ve çalışmasını sürdürür (Dikmen, 2012: 181). İşgörenlerin işletme değer ve amaçlarını kabul etmesi ve işletme yararına büyük gayret göstermesini içermektedir (Bayraktar, 2014: 52-54). Organizasyonun amaçlarını kabul edip benimseyen çalışan, organizasyonun bir parçası olarak çalışmaya devam etmek ister. İş görenin işe bağıllığının en güzel göstergesidir. bu bireyler, her yöneticinin hayal ettiği, kendini işe adanmış, bağlı ve itaatkar çalışanlardır (Didin, 2014: 38-39).

Devam Bağıllığı: Mevcut olan çalışanların buldukları örgütte kalıp devam ettiği süre boyunca harcadıkları çaba, emek, zaman, para ve statü gibi kazanımlarını işi bırakması durumunda, bu kazanımları kaybedeceğini bilmesi düşüncesiyle gelişen bir bağıllık şeklidir (Aygün, 2012: 79-80). Örgütü bırakmanın sonucunda oluşacak maliyet yükünün algısını açıklamaktadır. Devamlılık bağıllığında ise iş gören örgüte ihtiyacı olduğundan ötürü bağıllık duyar ve çalışmasını sürdürür (Dikmen, 2012: 181). İşgörenlerin işi bırakmalarının iş yerinde oluşturacağı maddi zararı ve olumsuz durumları dikkate alarak zorunlu olarak işe devam etmesi olarak da tanımlanabilir (Altun, 2013: 33-36).

Normatif Bağıllık: Normatif bağıllık boyutunda örgüte bağıllığın zorunlu hissedilmesi sonucu gelişeceği fikrine dayanmaktadır. Burada bireyin organizasyonda çalışması zorunlu olduğu için devam etmektedir (Dikmen, 2012: 181). Çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını yansıtır (Aymaz, 2014: 74-78). İşgörenin patronuna karşı bağlı olmasının uygun olacağını düşünen, sosyalleşme deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan ve işletmede işe devam etmeyi doğru ve ahlaki bir durum olarak gören bir inanç olarak ifade edilebilir (Bayraktar, 2014: 52-54).

1.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal, davranışsal ve normatif olmak üzere üç ayrı yaklaşımın birbirleri ile etkileşim içine girmesi sonucu oluşan çok yönlü bir yaklaşımdır (Dikmen, 2012: 176). Dolayısıyla bireyin işe bağlılığı işletmenin, kaliteli malları düşük fiyatla piyasaya sürüyor olması nedeniyle ortaya çıkar (Altun, 2013: 40-41). İşe bağlılıkla alakalı sınıflandırmalar genel olarak bağlılığın işletmenin tamamına duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise işletme içerisinde bulunan değişik nedenlerin, değişik seviyelerde bağlılık çeşitlerini ortaya koyabilmesine neden olacağını öne sürdüğünden, diğer iki bağlılık çeşidinin ayrı olarak ele alınmaktadır (Karapostal, 2014:68). Çoklu bağlılığın kaynakları şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

GÜL, Hasan (2003), “*Karizmatik Liderli ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE. s. 82

Şekil 9’daki çoklu bağlılık modeline bakıldığında işe bağlılık, organizasyonu oluşturan farklı unsurların çoklu bağlılıklarının birleşmesi olarak görülmektedir. Bireyler, işletme yöneticilerine ve iş arkadaşlarına değişik bağlılıklar geliştirebilirler. Aynı anda işin dış

unsurlarını oluşturan tedarikçilere, müşterilere, sendikalara, meslek odalarına ve topluma da değişik şekilde bağılıklar sergilemektedir.

1.2.3. Araştırmanın Teorik Dayanağı

Günümüzde rekabet ortamlarında verimlilik ve kalite anlayışına göre faaliyet gösteren eğitim ve öğretim kurumlarında liderliğin yeri çok büyüktür. Bu eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşması için liderlerin etkili rol üstlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle liderlikle ilgili çalışmalar yoğun şekilde devam etmektedir (Buluç, 2009: 8). Son zamanlar da dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik yaklaşımları, post modern yönetim yaklaşımlarında araştırmacıların ve iş dünyasının ilgisini çeken liderlik anlayışları arasında yer almıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 104). Ticari işletmelerde ve eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda bu liderlerin davranışlarının birçok değişkenle ilişkili bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların liderlerini algılama ve buna göre tepki ve duygular geliştirmede bu liderlik şekillerinin faydalı olduğu düşüncesine varılmıştır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 132).

Bu araştırmada ise, temel liselerdeki lider davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve işe bağılıkları üzerine nasıl etkileri olduğu incelenecektir. Ülkemizde okulların durumları göz önüne alındığında müdürlerin yeni liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği sergiledikleri görülmektedir. Bu kapsamda, bu çalışma temel liselerde yeni liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik teorilerinin aracılığı ile işe bağıllık arasındaki rolün irdelenmesi amaçlanmıştır.

BÖLÜM. 2: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI

2.1. Konu ile İlgili Yapılan Benzer Çalışmalar

2.1.1. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Zeren (2007)'in, *'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki'* adlı çalışmasında öğretmenlerin okullarına bağlılıkları ile ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki ortaya konmak için incelenmiştir. Araştırma tarama-betimsel modelinde bir araştırmadır. Çalışmanın örneklem ve evrenini Şanlıurfa ili merkezdeki 60 ilköğretim okulunda görev yapan 1252 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiş olup 600 öğretmenden kullanılabilir ölçek geri dönmüştür. Araştırma sonunda öğretmenler okullarındaki müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmada tüm boyutlarda "çoğunlukla" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki algıları cinsiyet, mezun olunan öğretmen okulu, öğrenim düzeyi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir.

Doğan (2007)'in *"Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi"* adlı yüksek lisans tezinde Ankara OSTİM bölgesindeki bankalarda çalışan işgörenlerin dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik algıları ile bazı demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) göre iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda bankalarda çalışan işgörenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yaklaşımları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça iş doyumlarının da arttığı, sürdürümcü liderliğin işgörenlerin iş doyumları üzerinde dönüşümsel liderlikten daha etkili sonuçlar verdiği, cinsiyet ve yaş gruplarına göre liderlik algılamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak eğitim durumu değişkenine göre, dönüşümsel ve sürdürümcü liderlik algılamasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Bilir (2007)'in, '*Öğretmen algılarına göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş doyumu İlişkisinin İncelenmesi*' isimli çalışmasında ilköğretim okullarındaki yöneticilerin iş doyumu ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin ne seviyede olduğunu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma evreni olarak Konya ilindeki 3 merkez ilçede (Meram, Selçuklu, Karatay) 2005–2006 eğitim-öğretim sezonunda ilköğretim okullarında çalışan 500 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmalar sonucunda iş doyumu ile ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasında yüksek seviyede anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme seviyeleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu seviyeleri de artmaktadır.

Yavuz (2008)'un, '*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*' adlı çalışmasında turizm alanındaki araştırmasında liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklem ve evreni olarak Antalya, Aydın ve Muğla'daki turizm alanında faaliyet gösteren tatil köyleri ve dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem sayısı 597 olarak bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre; Örgütte, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı, çalışanların örgüte bağlılığını etkilediği ortaya çıkmıştır. Etkileşimci Liderlik davranışının, dönüşümcü liderlik davranışına kıyasla örgütsel bağlılık ile ilişkisi daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

Çetiner (2008)'in, '*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*' adlı araştırmasında Burdur il merkezindeki ilçelerde ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bilgileri 467 öğretmen üzerinden elde edilmiş olup; araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ve branşlarına göre yaptıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar gözlemlenmiştir.

Kurt (2009)'un, '*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*' adlı araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin kolektif yeterlik ve öz yeterlik algılarının şekillenmesinde ne seviyede etkili olduğuna açıklık getirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara il merkezindeki ilçelerden tesadüfi olarak seçilen 50 ilköğretim okulunda görev yapan 813 öğretmenden oluşmuştur. Örneklemin belirlenmesinde tabaka örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlikle öz yeterliğin doğrudan ve kolektif yeterlik üzerinden dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. İşlemci liderliğin ise öz yeterlikle doğrudan veya kolektif yeterlik üzerinden dolaylı olarak ilişkili olmadığı bulunmuştur. İşlemci liderlik ise kolektif yeterlikle olumsuz ilişkilidir.

Kul (2010)'un, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında Sakarya ve Bartın illerinde görev yapan beden eğitim öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitim öğretmenlerinin mobbing yaşama seviyeleri, iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki incelenmiştir. Çalışma sonunda şu sonuca varılmıştır: Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin analiz sonuçlarına bakıldığında "memnunum" düzeyinde bir işdoyumu'na sahip oldukları, beden eğitiminin hareketli, birçok uygulama alanıyla iç içe ve oldukça sosyal bir öğretmenlik branşı olması nedeniyle beden eğitim öğretmenlerinin işin tamamına karşı yüksek bir bütünleşmeye sahip oldukları değerlendirilmektedir.

Yılmaz (2010)'ın, '*Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*' adlı araştırmasında İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için yapılmıştır. Çalışma betimsel bir araştırmadır. Çalışmada verileri toplamak için iki bölümlü bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilçelerdeki 15 Halk Eğitimi Merkezinde görevli öğretmenlerden 254 öğretmene uygulanmış olup; araştırma sonucunda, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği

toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

2.1.2. İş Bağlılığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Diker (2010)'in, "*İş Aile Çatışması ve İşe Bağlılık ilişkisinin Turizm Sektöründe incelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma*" adlı çalışmasında işgörenlerin iş yerinde gösterdikleri davranışları ve bunun yanında işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerini işe bağlılık kavramının incelenmesi amaçlanmıştır. Örneklem olarak, 5 yıldızlı otel işletmesinden ulaşılabilen her bir otel çalışanı seçilmiştir. Araştırmada ana kütle kapsamındaki 5 işletmenin 350 otel personelinin tamamına ölçekler ulaştırılmış, dolayısıyla tam sayım yapılmıştır. Ancak, 133 personelden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Buna göre ölçeklerin geri dönme oranı da % 38 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak; İşe bağlılık ile iş-aile çatışmasının faktörü olan davranış odaklı iş-aile çatışması arasında bir ilişki bulunmadığı, işe bağlılık ile iş-aile çatışmasının faktörü olan gerginlik odaklı iş ile aile çatışması arasında bir ilişki bulunmadığı, işe bağlılık ile iş ile aile çatışmasının faktörü olan zaman odaklı iş ile aile çatışması arasında bir ilişki bulunmadığı ve işe bağlılık ile ana bağımlı değişken olan iş ile aile çatışması arasında, turizm sektöründe 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde, bir ilişki bulunmadığı neticesine varılmıştır.

Sevim, (2011)'in, "*Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*" adlı çalışmasında esas olarak, tükenmişlik duygusunun ve bu kavramın alt bölümlerinin örgütsel vatandaşlık kavramı ve alt bölümleri üzerindeki etkilerini, işe bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt bölümleri üzerindeki etkilerinin, tükenmişlik ve alt boyutlarının işe bağlılık üzerindeki etkilerini ve son olarak da işe bağlılık kavramının, tükenmişlik kavramının alt bölümleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide bir aracı etkisinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın örnekleme Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Daha az yıldızla sahip olan oteller ve tatil köyleri kapsam dışı bırakılmıştır. Çalışmanın yapıldığı dönemde Antalya'da 180 adet beş

yıldızlı otel olduğu belirlenmiş, grup ve zincir otellere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ana kitlenin tamamının çalışmaya dahil edilmesi pratik olarak mümkün olamayacağı için tesadüfi örnekleme yolu tercih edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda tükenmişliğin u boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu bağlılığın ise aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Başbüyük (2012)'n, “*İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İşe Bağlılıkları İle Moral Durumları Arasındaki İlişki*” adlı çalışmasında İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin işe bağlılık özellikleri ve moral seviyeleri arasındaki bağlantının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada araştırma grubu; 2009-2010 ğretim sezonunda İstanbul İli Anadolu yakasında bulunan İlköğretim Okullarında alışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşurmaktadır. Kadın ğretmenler % 58,4, erkek öğretmenler ise % 41,2 ile temsil edilmişlerdir. Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile ilgili yapılan analizler sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama değerden yüksek işe bağlılık özelliğine sahip oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin kişisel meydan okumaya yönelik moral özelliklerinin ortalama düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Erkek ğretmenlerin işe bağlılık özelliği, kadın öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksektir. Öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri yükseldikçe; işe bağlılık özellikleri düşüş göstermiştir. Genel olarak kadın ve erkek öğretmenlerin moral özelliklerinin birbirine eşit olduğu anlaşılmıştır.

Orel (2013)'in, “*Organize Perakende Sektöründe alışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir alışma*” adlı araştırmasında, organize perakendecilik zerine Adana'da faaliyet gösteren süpermarket zincirlerinde işgörenlerin iş bağlılıkları ve mesleki tükenmişlikleri seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere saha araştırması yapılmıştır. Yapılan saha araştırmasından elde edilen bulgular ışığında; süpermarketlerde işgörenlerin işe bağlılıkları ile tükenmişlik seviyeleri arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu duruma göre; mesleki tükenmişlik seviyeleri artmaya başladıkça, işe bağlılık düzeyi o seviyede düşmeye başlamıştır.

Kurt (2013)'un, "*Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*" adlı çalışmasında algılanan iş performansı ile sosyal destek boyutlarının arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı etkisi incelenmiştir. Araştırmada evren olarak Ankara merkezde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ankara merkezde bulunan ve çalışmanın yapılmasına izin veren beş yıldızlı 10 konaklama işletmesi seçilmiştir. Otellere 450 adet elden ölçek verilmiş, verilen ölçeklerin 308 adedi geri gelmiştir. Ölçeklerin geri dönüş oranı %68'dir. Geri dönen ölçeklerden 8 tanesi eksik bilgilerden dolayı çalışmaya dahil edilmemiş ve örneklem toplam 300 kişiden oluşmuştur. Bu bağlamda turizm sektöründe yer alan 300 konaklama işletmesi çalışanlarından toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre konaklama işletmelerinde genel olarak çalışanların sosyal destek algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Algılanan sosyal destek boyutlarından algılanan yönetici desteğinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci en yüksek değere algılanan çalışma arkadaşı desteğinin sahip olduğu ve örgütsel desteğin ortalama bakımından üçüncü konumda olduğu görülmektedir. İş performansı boyutları genel olarak değerlendirildiğinde; bireylerin kendi iş performanslarına ilişkin algılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılanların işe bağlılık tutumlarının iyi bir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. İşe bağlılığı yüksek olan bireyler ise yaptıkları işi benimsedikleri ve daha iyi bir performans sağladıkları görülmüştür.

Özoral (2013)'ın, "*İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerine Etkisi*" adlı çalışmasında işgörenlerin çalıştıkları yerdeki eğlence kavramlarının işe bağlılıklarına olan etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu araştırma, İnsan Kaynakları, Satış, Üretim, Pazarlama, Tedarik Zinciri, Finans ve IT departmanlarında çalışan 75 Beyaz Yakalı yönetici ve uzman seviyesindeki işgörenler ile yürütülmüştür. Bu kapsamda, çalışmada elde edilen bulguların neticesinde, işgörenlerin işe bağlılığı ile işyerlerinde eğlence ve sosyal aktiviteler arasında tutarlı ve anlamlı bir ilişki olduğunu görülmektedir. Araştırmada bu inancın, işgören tarafında da desteklendiğini, birlikte yapılan aktivitelerin işe dair bağlılığı artıran nitelikte kabul edildiği görülmektedir. Özellikle de, Özoral'ın fiziksel olarak değiştirilmiş işyerlerinin önemini vurguladığı çalışmasında, eğlenceli işyerinin, iş

tatminini attırıcı niteliğinden de bahsettiği fark edilmektedir. Çalışma dahilinde işyerinde eğlence arttıkça işe bağlılığında arttığı görülmektedir.

Kartal, (2015)'ın “*Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi*” adlı çalışmasında kişisel ve örgütsel güven gibi güven olgusunun örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi merak edilmiş aynı şekilde delegasyon, kararlara katılım, otonomi, personel güçlendirme gibi yönetsel olguların da çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları etkileyip etkilemediğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık başlığı altında yapılan çalışma göstermiştir ki; çalışanın örgütsel güveni, örgütte yetki devri, çalışanın kararlara katılması ve yaptığı işi önemli olarak nitelemesi, örgütsel bağlılık seviyelerine olumlu etki yaptığı anlaşılmıştır. Aynı şekilde; çalışanın kişisel güveninin yüksek olması, özerk bir kişilikte olması ve kendisini yetenekli olarak görmesi, örgütsel bağlılık düzeylerine olumsuz etki yaptığı görülmüştür. Kişinin otonomi düzeyiyle işe bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişisel güvenin de işe olan bağlılığı düşürdüğü tespit edilmiştir. Örgütsel güven ise, işe olan bağlanmayı artırdığı görülmüştür. Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde düşüş gözlenmiştir.

2.2. Araştırmanın Ayırt Edici Yönü

20.03.2012 tarih ve 28239 sayılı Resmi Gazete ile yayınlanarak yürürlüğe giren T.C. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde değişiklik yapılmış ve yapılan değişiklik 14.03.2014 tarih ve 29051 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Bu bağlamda T.C. MEB tarafından yapılan çalışmalar neticesinde özel öğretim kurumları içerisinde dershaneler kaldırılmış bunun yerine temel liseler yürürlüğe konmuştur. Dönüşüm programına alınan bu kurumlar (dershaneler) T.C. MEB tarafından ortaöğretim özel okulları olarak adlandırılmıştır. T.C. MEB Özel Eğitim Kurumları Yönetmeliği 5'nci maddesi kapsamında dönüşüm programına alınan bu kurumlar 01.09.2015 tarihinden itibaren faaliyete geçmişlerdir (T.C. MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği).

Geçmişten günümüze kadar geçen uzun zaman diliminde lider ve liderlik her zaman dikkati çeken bir konu olarak değer görmüştür. Günümüz dünyasında önem kazanan bir diğer konu ise işe bağlılıktır. İşe bağlılık, liderlik kavramına göre daha yeni bir kavram olmasına rağmen, işe bağlılık konusuna olan ilgi her geçen gün artmıştır. Fakat bu iki kavram günümüzde araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu noktada liderlik ve işe bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen çalışmaları literatürde yok denenecek kadar az olduğu gözlenmiştir.

Öte yandan çalışmayı liderlik ve iş bağlılığı ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan ayıran en önemli yönü, eğitim sistemimize 01.09.2015 tarihinde dâhil edilen temel liseler bağlamında yapılacak ilk çalışma olmasıdır. Ayrıca bu çalışmada temel liselerde liderlik ve iş bağlılığını birlikte ele alınması çalışmamızın diğer bir ayırt edici özelliğidir. Dolayısıyla yapılan literatür incelemesi sonucunda, liderlik ve işe bağlılık konusunun T.C. MEB'na bağlı temel liseler bağlamında ele alınmasına hiç rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın ulusal alanda bir ilk olma özelliği taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikli olarak T.C. MEB'na bağlı temel liselerde lider tutumunun çalışanların işe bağlılığının nasıl ve ne yönde etkilendiğini ortaya konmaya çalışılacak; daha sonra ise lider tutumun işe bağlılıkla ilişkisinin belirlenebilmesi için temel liselerdeki yöneticilerin liderlik aşamaları belirlenecektir.

BÖLÜM 3: İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL TEMEL LİSELERDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler ile araştırma bulguları ve analizleri konularına yer verilecektir.

3.2. Araştırmanın Amacı

“Organizasyonlarda lider tutumunun çalışanların iş bağlılıkları üzerine etkileri: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde faaliyet gösteren özel temel liselerde bir alan araştırması” başlıklı çalışmada, mevcut durum ve sorunlar ölçekler ile tespit edilen veriler ışığında analiz edilecek, analiz sonucunda elde edilen bilgilerle iş bağlılığını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörler üzerinde istatistiksel bir değerlendirme yapılacak ve ulaşılan sonuçlar ile ilgili karşılaştırmalı olarak tespit, tahlil ve bilimsel yorumlarda bulunulacaktır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Organizasyonlarda çalışanların iş bağlılığını arttırabilmek örgütlerde ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Çalışmanın ana konusu olan yöneticilerin lider tutumlarının çalışanların iş bağlılığına etkileri konusunda bilimsel yöntemlerle elde edilen bilgilerin yöneticilere, çalışanlara ve ihtiyaç sahiplerine yansıtılması tüm taraflara önemli yarar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş bağlılığı seviyelerini olumlu ve olumsuz anlamda belirleyebilmek için örgüt çalışanlarına ölçekler uygulanmış ve çalışanların iş bağlılığı üzerindeki etkisini analize dayalı sonuç ve önerilerin sunulması hedeflenmiştir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

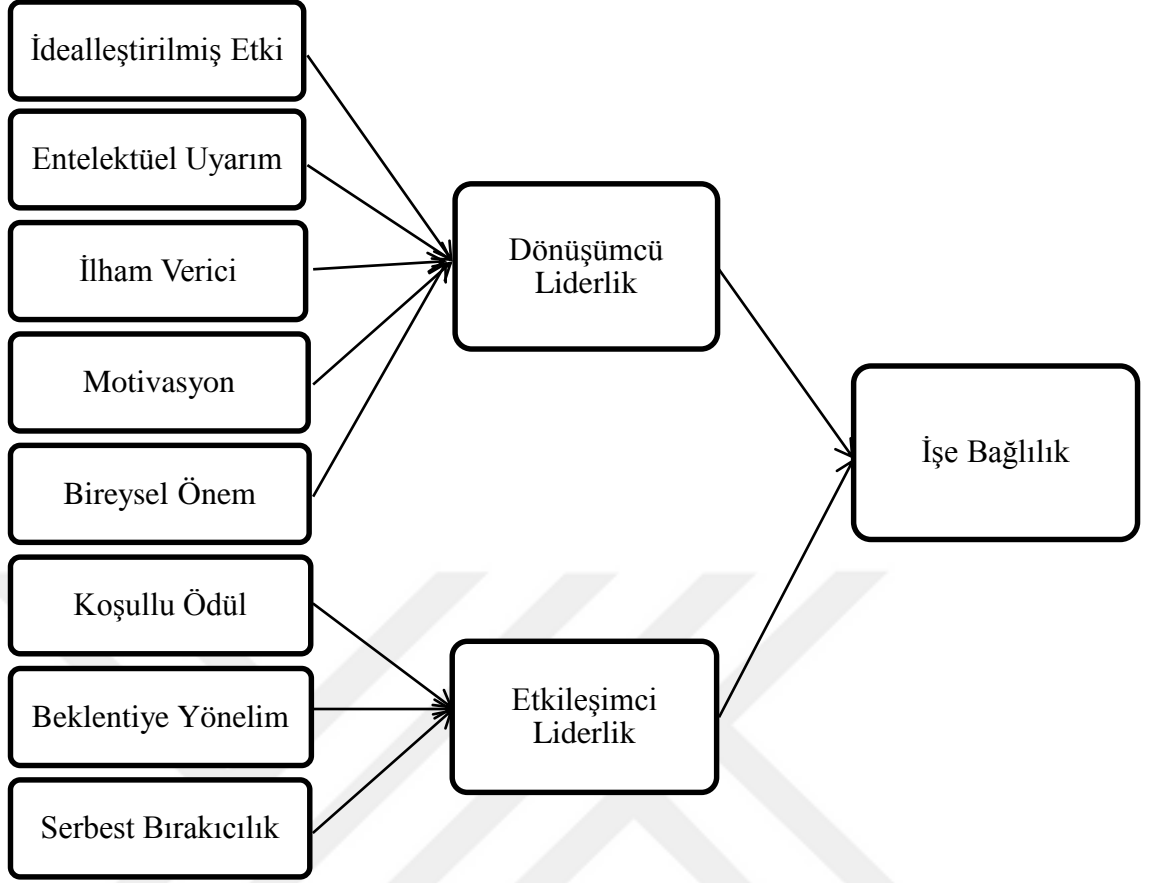
Araştırmanın evrenini T.C. MEB'na bağlı eğitim örgütlerinden İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde faaliyet gösteren özel temel liselerde 2015-2016 eğitim öğretim döneminde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini ise; İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde faaliyet gösteren özel temel liselerden ulaşılabilirlik kriterleride göz önüne alınarak yargısal örnekleme yoluyla seçilen Özel Final Temel Lisesi, Özel Birey Temel Lisesi ve Özel Kültür Temel Lisesinde görev yapan 108 öğretmen oluşturmaktadır. Dağıtılan anketlerden 95 tanesi geri dönmüş dönen anketlerden 2 tanesi hatalı ve 1 tanesi eksik doldurulması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 92 öğretmenin anketi değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada çalışanların işe bağlılıkları ile liderlerin tutumları arasındaki ilişki farklı değişkenler açısından incelenecektir. Bu nedenle, çalışmanın araştırma yöntemi olarak ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Ölçekler araştırmanın hedef kitlesine uygulandıktan sonra, elde edilen veriler ilişkisel araştırma yöntemi ile değerlendirilecektir. Değerlendirme aşamasında öğretmenlerin mevcut durumu saptanmaya çalışılarak alternatif çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

İlişkisel Tarama Modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki değişimi ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeyi hedefleyen bir araştırma modelidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013: 37). Araştırmanın bağımlı değişkenini işe bağlılık, bağımsız değişkenini ise liderliğin alt boyutları oluşturmaktadır. Bu değişkenler şekil 10'da gösterilmektedir.



Şekil 10: Araştırma Modeli

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın problem cümlesi “Yöneticilerin lider tutumları, çalışanların işe bağlılıklarını etkilemekte midir?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusunun cevabı, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ana amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdadır:

H₁: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılacak ölçekler; Kişisel Bilgi Ölçeği (KBÖ), Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (ÇFLSÖ) ve İşe Bağlılık Ölçeği (İBÖ) olmak üzere üç ölçektir.

3.7.1. Kişisel Bilgi Ölçeği

Araştırmada çalışanların (öğretmenlerin) yedi adet demografik özellikleri sorulmaktadır. Bu ölçekte cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, branş, öğretmenlikteki çalışması süresi ve mevcut kurumdaki çalışma sürelerine yönelik sorular bulunmaktadır.

3.7.2. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği

Araştırmada kullanılmak üzere en uygun şekilde hazırlanan liderlik ölçeğini çalışması için Didin (2014)'in hazırlamış olduğu ÇFLSÖ'dir. Bu ölçeği kullanmamızdaki amaç yeni liderlik kuramlarına dayanan bir ölçek olmasıdır. Bu ölçek kullanılmadan önce konuya ilişkin diğer veri toplama araçları kontrol edilmiş, en çok kullanılan ölçeklerden biri olan Avolio ve Bass'ın 1985 yılında geliştirmiş olduğu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine göre hazırlandığı görülmüştür.

Didin (2014) ölçeği geliştirmek için 56 madde ile pilot uygulama yapmıştır. Çalışmada 56 maddelik 9 boyut altına toplanan ÇFLSÖ alt ölçeklerini oluşturan maddeler, 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılmıyorum, 4=kısmen katılıyorum, 5=katılıyorum ve 6=kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

Ortalamaların yorumlanmasında veri açıklığı ($6-1=5$) istenen grup sayısına (6) bölünerek aralıklar hesaplanarak tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5
ÇFLSÖ Cevaplarının Ortalamaları

Aritmetik Ortalama	Aralıklar
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 - 1.83
Katılmıyorum	1.84 - 2.66
Kısmen Katılmıyorum	2.67 - 3.49
Kısmen Katılıyorum	3.50 - 4.32
Katılıyorum	4.33 - 5.16
Kesinlikle Katılıyorum	5.17 - 6.00

Didin (2014)’in pilot çalışmasında ölçekten 140 adet çoğaltılıp 6 okulda uygulamaya gidilmiştir. Ölçekler, 25’i özel, 115’i devlet okulunda olmak üzere 140 öğretmene verilmiş, 25’i özel, 97’si devlet okulundan 122 tanesi geri alınmıştır.

Geliştirilen ÇFLSÖ için verilerin faktör analizine uygunluğuna KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değeri ($KMO= 0,906$) ile bakılmıştır. Anlamlılık ($p=0,000$) olarak bulunmuştur. Bu verilerden yola çıkarak ölçeğin madde tutarlılıklarının (KMO değeri) mükemmellik ölçütü sınırları arasında ve anlamlı ($p<0,05$) olduğu görülmüştür. Buradan faktör analizine geçilmiştir. Güvenirlilik ve faktör analizleri tablo 6’da görüldüğü gibidir.

Tablo 6
ÇFLSÖ'nin Güvenirlik Analizleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Güvenirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha)	Madde Toplam Korelasyonları	Toplam Varyans
ÇFLSÖ	İdealleştirilmiş Etki	0,92	0,81 – 0,94	77,17
	Entelektüel Uyarım,		0,68 – 0,83	76,04
	İlham Verici Motivasyon,	0,92		
	Bireysel Önem			
	Koşullu ödül	0,93	0,71 – 0,80	77,18
	Beklentiye Yönelim	0,84	0,63 – 0,72	67,18
	Serbest Bırakıcılık	0,88	0,57 – 0,75	66,87
Toplam		0,96	0,61 – 0,85	76,80

Geliştirilen ÇFLSÖ açıklayıcı faktör analizi yapılarak 5 alt boyuta indirgenmiş, Cronbach's Alpha değeri 0,96 olarak bulunup Toplam Varyansı 76,80 olarak tespit edilmiştir. Bu ise asıl uygulamada geliştirilen ölçeğin kullanılabilceği yönünde fikir vermiştir.

Neticede, başlangıçta dokuz olarak belirlenen alt boyut sayısı beşe indirgenmiş, madde sayısı ise 56'dan 36'ya düşürülmüş ve bazı maddelerde değişikliğe gidilmiştir. Maddelerin hangi alt boyutlarda verildiği tablo 7'de görülmektedir. Ölçek, temel olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik. Dönüşümcü Liderlik kendi içinde iki, Etkileşimci Liderlik ise üç boyuta ayrılmaktadır. ÇFLSÖ'ni dolduran öğretmenlerin karşısına okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikleri kapsamındaki ilk boyut olan İdealleştirilmiş Etkiyi ölçmeye dönük maddelerden sonra, üç boyutun (entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, bireysel önem) birleştirilmesiyle oluşan ikinci boyuttaki Dönüşümcü Liderlik maddeleri çıkmaktadır. Böylece bu boyut, ilk boyut olan idealleştirilmiş etki ile birlikte "Dönüşümcü Liderliği" oluşturmuşlardır. Geriye kalan üç boyut (koşullu ödül, beklentiye yönelim ve serbest bırakıcılık) ise ayrı ayrı boyutlar olarak "Etkileşimci Liderliği" temsil etmektedir.

Tablo 7
ÇFLSÖ’ndeki Maddelerin Dahil Oldukları Alt Boyutlar

Ölçek Türü	Liderlik Teorisi	Alt Boyutlar	Madde Aralıkları
ÇFLSÖ	Dönüşümcü	İdealleştirilmiş Etki	1-5 maddeler
		Entelektüel Uyarım,	6-22 maddeler
	Liderlik	İlham Verici Motivasyon,	
		Bireysel Önem	
	Etkileşimci	Koşullu Ödül	23-27 maddeler
		Beklentiye Yönelim	28-31 maddeler
Liderlik	Serbest Bırakıcılık	32-36 maddeler	
Toplam	2 Teori	5 boyut	36 madde

ÇFLSÖ’nin 5 alt boyutlu modele uyumunun değerlendirilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8
Uyum İyiliği Testlerine (Goodness-of-Fit Indices) İlişkin Değerler

χ^2	DF	P-Value	CFI	NFI	GFI	IFI	RMSEA	90% C.I RMSEA
1717,15	584	<0,05	0,98	0,99	0,79	0,99	0,065	0,062-0,069

Tablo 8 incelendiğinde χ^2/sd sonuçlarının 3’ten küçük olduğu için model-veri uyumu sağlanır. Ayrıca RMSEA değerlerine bakıldığında 0.08’nin altında olduğu için iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Aynı zamanda CFI, NFI ve IFI uyum indeksleri 0,90’dan büyük olduğu için model veri uyumu vardır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları beş alt ölçekli modele tam uyum sağlamaktadır.

3.7.3. İşe Bağlılık Ölçeği

İBÖ; çalışanların işe bağlılık özelliklerini ölçmek ile hazırlanmıştır. Lodahl ve Kejner’in 1965 yılında geliştirdiği işe bağlılık ölçeğinden yararlanılarak Başibüyük (2012) tarafından yapılan çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ölçekte 20 soru bulunmaktadır. Ölçek Başibüyük (2012)’ün araştırması kapsamında pilot uygulamasını

yaparak geçerlik güvenirlik analizleri yapılmıştır ve çalışmada kullanmıştır. Ölçeğin orijinal güvenilirliği cronbach alfa yönetimi ile 0,71 olarak belirlenmiştir. Bizim yapacağımız çalışmadaki işe bağlılığa uygun olan ölçekteki sorulardan 10-13-14-16-17-18-19 numaralı maddeler ters ifade maddelerdir. Ölçekte işe bağlılığı ölçmeyle ilgili yer alan ifadelerin tümü 4'lü likert tipi dereceleme ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Dereceleme kriterleri; 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Genellikle ve 4=Her zaman kullanılarak belirtilen her bir ifadeye katılma derecelerini sınıflandırmaları istenmiştir.

Başbüyük (2012) tarafından oluşturulmuş ve geçerlik güvenirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek; araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinden oluşan 100 kişilik bir çalışma grubuna uygulanmış ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. İBÖ toplam ve maddelerinin aritmetik ortalama, standart sapma ve madde kalan değerleri aşağıdaki tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9
İBÖ Toplam ve Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik ve Madde-Kalan değerleri
Madde-Kalan değerleri

Madde No	n	Art.Ort	ss	Madde-Kalan
1	100	3,0401	,8890	,4516
2	100	3,1706	,7102	,4847
3	100	2,9498	,7734	,5915
4	100	3,2575	,7445	,5527
5	100	2,8428	,8740	,5198
6	100	2,7358	,8516	,4896
7	100	2,4716	,8641	,5669
8	100	3,0134	,8669	,5121
9	100	3,2843	,7960	,4347
10	100	2,3010	,8333	,2857
11	100	2,5953	,7986	,5583
12	100	2,9431	,9519	,4226
13	100	1,8662	,8408	,2709
14	100	2,5485	,9269	,3056
15	100	3,2174	,7660	,5716
16	100	1,9097	,8326	,2597
17	100	2,5017	1,0375	,3651
18	100	2,3612	,8611	,2977
19	100	2,1070	,8834	,2763
20	100	2,0368	,8835	,4490
Toplam	100	53,1538	8,4176	

100 kişilik çalışma grubuna uygulanan İBÖ puanları üzerinde yapılan güvenilirlik çalışmasında; cronbach alfa yöntemi ile hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,8410 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç ölçeğin oldukça yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca madde güvenilirlikleri de madde kalan (item-remainder) yöntemi ile saptanmış ve tüm maddelerin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda, tüm maddeler güvenilir sonuç verdiği için, maddelerin tümünün ölçek kapsamında kalmasına karar verilmiştir.

3.8. Araştırma Bulguları ve Analizleri

Araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlere kişisel bilgi ölçeği, çok yönlü liderlik stili ölçeği ve işe bağlılık ölçeği olmak üzere yapmış olduğumuz üç ölçeğe vermiş oldukları cevaplar neticesinde ortaya çıkan bulguların yorumlanması ve çıkan sonuçların analizleri SPSS 23 versiyonu kullanılarak yapılacaktır.

3.8.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerle İlgili Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgi ölçeğine vermiş oldukları cevaplar neticesinde elde edilen demografik bilgiler tablolar haline getirilerek frekans ve yüzdelik dağılımları yorumlanmıştır.

3.8.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerinin İncelenmesi

Tablo 10

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni ile İlgili Bulguları

Cinsiyet	f	%
Kadın	39	42,4
Erkek	53	57,6
Toplam	92	100,0

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır (%57,6). Kadın öğretmenler bu çalışmada %42,4 ile temsil edilmektedir.

3.8.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarının İncelenmesi

Tablo 11
Öğretmenlerin Yaş Değişkeni ile İlgili Bulguları

Yaş	f	%
20-30	49	53,3
31-40	32	34,8
41-50	9	9,8
51 ve üzeri	2	2,2
Toplam	92	100,0

Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 20-30 yaş grubu öğretmenler oluşturmuştur (%53,3). Bunu %34,8 ile 31-40 yaş ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada ise %9,8 ile 41-50 yaş grubu gelmiştir. Yaş değişkeninin yüzdelik dağılımları içinde son sırayı 51 yaş ve üzeri öğretmenlere ait olmuştur (%2,2). Bu durum, araştırmaya gönüllü olarak katılanların çoğunluk olarak genç ve orta yaş grubunda olduğu görülmektedir.

3.8.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Durumlarının İncelenmesi

Tablo 12
Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni ile İlgili Bulguları

Medeni Durum	f	%
Evli	40	43,5
Bekar	52	56,5
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu bekarlar oluşturmaktadır (%56,6). Evli öğretmenler bu çalışmada %43,5 ile temsil edilmiştir.

3.8.1.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarının İncelenmesi

Tablo 13
Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni ile İlgili Bulguları

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	66	71,7
Yüksek Lisans	24	26,1
Doktora	2	2,2
Toplam	92	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okul değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımlarına bakıldığında öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmüştür (%71,7). Öğretmenlerin öğrenim durumunun yaklaşık dörtte birlik (%26,1) bir kısım olarak yüksek lisanslıdır. Araştırma grubunda doktora eğitimi yapanlar son sırada yer almaktadır (%2,2).

3.8.1.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Durumlarının İncelenmesi

Tablo 14
Öğretmenlerin Branş Değişkeni ile İlgili Bulguları

Eğitim Durumu	f	%
Sosyal	37	40,2
Fen	43	46,7
Uygulamalı	12	13,0
Toplam	92	100,0

Araştırma grubu içinde branş değişkenine göre ilk sırayı fen grubu öğretmenleri almıştır (%46,7). Bunu %40,2 ile sosyal grubu ders öğretmenleri ikinci sırada ve %13,0 ile son sıra uygulamalı ders öğretmenleridir.

3.8.1.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Çalışma Süresinin İncelenmesi

Tablo 15
Öğretmenlerin Mesleki Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

Mesleki Çalışma Süresi	f	%
1-5	47	51,1
6-10	19	20,7
11-15	15	16,3
16-20	6	6,5
21 yıl ve üzeri	5	5,4
Toplam	92	100,0

Araştırma grubuna katılan öğretmenlerin mesleklerindeki çalışma sürelerine ilişkin değişkenlere bakıldığında %51,1 dağılımla yaklaşık yarısını oluşturarak ilk sırayı 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler almıştır. Bunu %20,7 ile öğretmenlikteki çalışma süresi 6-10 yıl ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada %16,3 ile 11-15 yıl öğretmenlik mesleğinde çalışanlar bulunmaktadır. Dördüncü sırada ise %6,5 ile 16-20 yıl öğretmenlik yapanlar bulunmaktadır. Kıdem değişkeninin yüzdeler dağılımı içinde son sıra %5,4 ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlik yapanlar oluşturmaktadır.

3.8.1.7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresinin İncelenmesi

Tablo 16
Öğretmenlerin Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi ile İlgili Bulgular

Kurumdaki Çalışma Süresi	f	%
1-3	66	71,7
4-6	16	17,4
7-9	3	3,3
10 yıl ve üzeri	7	7,6
Toplam	92	100,0

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%71,7) mevcut kurumundaki çalışma süresi 1-3 yıl olanlar oluşturmıştır. İkinci sırada %17,4 lük bir kısım mevcut kurumunda 4-6 yıl çalışanlardır. Üçüncü sırayı ise 10 yıl ve üzeri mevcut kurumda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır (%7,6). Son sırayı ise %3,3 lük bir kısım 7-9 yıl çalışanlardan oluşmaktadır.

3.8.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği ve İşe Bağlılık Ölçeği ile ilgili Analizleri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgi ölçeğine vermiş oldukları cevaplar ile işe bağlılık ölçeğinden elde edilen puanların arasındaki ilişkilerin analizleri ile işe bağlılık ölçeğinden elde edilen puanlar ile çok faktörlü liderlik stilleri ölçeğinden etkileşimci liderlik puanı ile dönüşümcü liderlik puanı arasındaki ilişkilerin analizlerine yer verilmiştir.

3.8.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Cinsiyetleri Arasındaki ilişki durumu

Tablo 17
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin
Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	Kadın	39	2,57	,28	90	-1,293	,199
	Erkek	53	2,66	,32			

Tablo 17’de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. ($t=-1,293$; $p>,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları cinsiyetlerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle cinsiyet işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, kadın öğretmenlerin ($ss=0,28$) erkek öğretmenlere ($ss=0,32$) göre işe bağlılık puanlarının daha homojen dağılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Yaşları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 18
Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Grup	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	20-30	49	2,60	,29	3	1,412	,245
	31-40	32	2,59	,32			
	41-50	9	2,79	,30			
	51 ve üzeri	2	2,83	,39			
Toplam		92	2,62	,30	91		

Tablo 18’de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($t=1,412$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları yaşlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle yaş işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Ancak, 20-30 yaş grubundaki genç öğretmenlerin işe bağlılık ölçeği puan ortalamalarının 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre daha düşük olması yaş arttıkça öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının anlamlılığa yakın ölçüde arttığı gösterir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, 20-30 yaşları arasındaki öğretmenlerin işe bağlılık puanlarının en homojen dağılımı ($ss=0,29$), 51 ve üzeri yaşlardaki öğretmenlerin ise en heterojen dağılımı ($ss=0,39$) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Medeni Durumları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 19
Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	Evli	40	2,64	,28	90	,395	,694
	Bekar	52	2,61	,32			

Tablo 19’da görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($t=0,395$; $p>,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle medeni durum işe bağlılığın anlamlı bir belirleyicisi değildir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, evli öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının ($ss=0,28$), bekar öğretmenlere göre ($ss=0,32$) daha homojen dağılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 20
Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	Lisans	66	2,60	,25	89	,873	,421
	Yüksek Lisans	24	2,66	,41			
	Doktora	2	2,85	,42			
	Toplam	92	2,62	,30			

Tablo 20’de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0,873$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları eğitim durumlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle eğitim durumu işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Ancak, lisans eğitim grubundaki öğretmenlerin işe bağlılık ölçeği puan ortalamalarının yüksek lisans ve doktora grubundaki öğretmenlere göre daha düşük olması eğitim durumu arttıkça öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının anlamlılığa yakın ölçüde arttığını gösterebilir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, lisans eğitim grubundaki öğretmenlerin işe bağlılık puanlarının en homojen dağılımı ($ss=0,25$), doktora eğitim grubundaki öğretmenlerin ise en heterojen dağılımı ($ss=0,42$) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Branşları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 21

Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Branş	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	Sosyal	37	2,65	,28	2	,244	,784
	Fen	43	2,61	,31	89		
	Uygulamalı	12	2,58	,38			
Toplam		92	2,62	,30	91		

Tablo 21’de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0,244$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları branşlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle branş işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, sosyal ders grubundaki öğretmenlerin işe bağlılık puanlarının en homojen dağılımı ($ss=0,28$), uygulamalı ders grubundaki öğretmenlerin ise en heterojen dağılımı ($ss=0,38$) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Meslekteki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 22

Öğretmenlerin Mesleğindeki Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	1-5	47	2,57	,33	4	1,944	,110
	6-10	19	2,68	,25			
	11-15	15	2,57	,21			
	16-20	6	2,74	,33			
	21 yıl ve üzeri	5	2,89	,31			
Toplam		92	2,62	,30	91		

Tablo 23'de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının öğretmenlik mesleğinde çalışma süresi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=1,944$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları meslekteki çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlikteki çalışma süresi durumu işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Ancak, 15 yıl ve altı öğretmenlik mesleğini yapanların işe bağlılık ölçeği puan ortalamalarının 16 ve üzeri öğretmenlik mesleğini yapanlara göre daha düşük olması mesleki çalışma süresi 15 yılın üzerine çıktıkça öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının anlamlılığa yakın ölçüde arttığını gösterebilir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, 11-15 yıl arasında öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin işe bağlılık puanlarının en homojen dağılımı ($ss=0,21$), 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında

öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin ise en heterojen dağılımı ($ss=0,33$) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri ile Kurumlarındaki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 23

Öğretmenlerin Kurumlarındaki Çalışma Süreleri Değişkenine Göre İşe Bağlılık Ölçeği Puanları için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Ölçek	Çalışma Süresi	n	x	ss	Sd	t	p
İBÖ	1-3	66	2,59	,31	3	1,282	,286
	4-6	16	2,71	,24			
	7-9	3	2,83	,42			
	10 yıl ve üzeri	7	2,66	,30			
Toplam		92	2,62	,30	91		

Tablo 23’de görüldüğü üzere işe bağlılık ölçeği puanlarının öğretmenlerin mevcut kurumlarındaki çalışma süresi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=1,282$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin mevcut kurumlarındaki çalışma süresi durumu işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Ancak, mevcut kurumdaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin işe bağlılık ölçeği puan ortalamalarının 10 yıl ve üzeri mevcut kurumunda çalışan öğretmenlere göre daha düşük olması mevcut kurumdaki çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının anlamlılığa yakın ölçüde arttığını gösterebilir. Standart sapma değerleri incelendiğinde, 4-6 yıl arasında mevcut kurumda çalışan öğretmenlerin işe bağlılık puanlarının en homojen dağılımı ($ss=0,24$), 7-9 yıl arasında mevcut kurumda öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin ise en heterojen dağılımı ($ss=0,42$) gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

3.8.2.8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 24

Dönüşümcü Liderlik Puanları ile İşe Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Korelasyon Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	n	r	p
Dönüşümcü Liderlik İBÖ	92	,216*	,039

Tablo 24’de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik puanları ile işe bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=,217$; $p<,05$). Buna göre öğretmenlerin işe bağlılık düzeyi arttıkça okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinde artmaktadır.

3.8.2.9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Durumu

Tablo 25

Etkileşimci Liderlik Puanları ile İşe Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Korelasyon Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	n	r	p
Etkileşimci Liderlik İBÖ	92	,197	,060

Tablo 25’de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik puanları ile işe bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($r=,197$; $p>,05$).

3.8.2.10. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeğinden Alınan Puanlar İşe Bağlılığın Yordayıcısı mıdır?

Tablo 26

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği Puanlarının İşe Bağlılık Ölçeği Puanlarına Göre Yordanmasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	b	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	2,283	,141		16,188	,000
ÇFLSÖ	,089	,036	,251	2,456	,016

$r = ,251$, $r^2 = ,63$, $f = 6,030$, $p = 0,016$

Tablo 26’da görüldüğü gibi çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanlarının işe bağlılık ölçeği puanlarını yordama gücünü ortaya çıkarmak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanı ile işe bağlılık ölçeği puanı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($R = 0,251$ $R^2 = 0,63$). Çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanlarının işe bağlılık ölçeği puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 6,030$; $p < 0,5$)

Tablo 27

Model Özeti

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,251 ^a	,063	,052	,29586

a. Belirleyici : Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği Puanı

b. Bağımlı Değişken : İşe Bağlılık Ölçeği Puanı

Tablo 27’de görülen sonuçlar incelendiğinde $R^2 = ,063$ değeri, bağımsız değişken olan çok faktörlü liderlik stilleri, bağımlı değişken olan işe bağlılık değişkenine ait varyansı %63 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Günümüz örgütleri, en önemli ve en değerli sermayelerinin işgörenler olduğunun farkındadırlar. Örgütlerin birinci hedefleri karlılıklarını arttırabilmeleri için, değer ve farklılık yaratan işgörenler bulmak ve örgütteki devamlılıklarını sürdürebilme, işletmelerin başarısı bakımından önemlidir. Nitelikli personel istihdam edilmesi sonrasında işgörenin örgüte bağlılığının sürdürülebilmesinde işgörenlerin verimli bir şekilde yönetilebilmesinin gerekliliği yadsınamaz. Yöneticinin liderlik vasıflarının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Globalleşme süreci ile beraber birden fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin çalışan istihdam politikaları da aynı şekilde uluslar arası yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu araştırmada, temel liselerdeki müdürlerin gösterdiği liderlik tarzının öğretmenlerin işe bağlılığında ne derecede etkili olduğu saptanmaya çalışılmış, çeşitli istatistiksel yöntemlerle yeni liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında, işe bağlılıkla genel anlamda ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Öğretmenlerin liderlik özellikleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde faaliyet gösteren Özel Final Temel Lisesi, Özel Birey Temel Lisesi ve Özel Kültür Temel Lisesinde 2015-2016 eğitim öğretim döneminde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmamıza konu olan kurumlarda görev yapan 108 öğretmene anket dağıtılmış dağıtılan anketlerden 95 tanesi geri dönmüş dönen anketlerden 2 tanesi hatalı ve 1 tanesi eksik doldurulması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 92 öğretmenin anketi değerlendirmeye alınarak anket süreci tamamlanmıştır.

Araştırmada KBÖ ÇFLSÖ ve İBÖ olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. KBÖ öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, branş, öğretmenlikteki çalışması süresi ve mevcut kurumdaki çalışma sürelerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. ÇFLSÖ 36 sorudan oluşmakta ve cronbach's alpha yöntemi ile hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,96 olarak bulunup yüksek güvenilirlik seviyesinde olduğu anlaşılmıştır. İBÖ 20 sorudan oluşmakta ve cronbach alfa yöntemi ile

hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç ölçeğin oldukça yüksek düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi ölçeği ile elde edilen demografik bilgiler neticesi şu şekilde ortaya çıkmıştır: Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır (%57,6). Kadın öğretmenler bu çalışmada %42,4 ile temsil edilmektedir. Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 20-30 yaş grubu öğretmenler oluşturmuştur (%53,3). Bunu %34,8 ile 31-40 yaş ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada ise 41-50 yaş grubu gelmiştir. Yaş değişkeninin yüzdelik dağılımları içinde son sırayı 51 yaş ve üzeri öğretmenlere ait olmuştur (%2,2). Bu durum, araştırmaya gönüllü olarak katılanların çoğunluk olarak genç ve orta yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu bekarlar oluşturmaktadır (%56,6). Evli öğretmenler bu çalışmada %43,5 ile temsil edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okul değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımlarına bakıldığında öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmüştür (%71,7). Öğretmenlerin öğrenim durumunun yaklaşık dörtte birlik (% 26,1) bir kısım olarak yüksek lisanstır. Araştırma grubunda doktora eğitimi yapanlar son sırada yer almaktadır (2,2). Araştırma grubu içinde branş değişkenine göre ilk sırayı fen grubu öğretmenleri almıştır (%46,7). Bunu %40,2 ile sosyal grubu ders öğretmenleri ikinci sırada ve %13,0 ile son sıra uygulamalı ders öğretmenleridir. Araştırma grubuna katılan öğretmenlerin mesleklerindeki çalışma sürelerine ilişkin değişkenlere bakıldığında %51,1 dağılımla yaklaşık yarısını oluşturarak ilk sırayı 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler almıştır. Bunu %20,7 ile öğretmenlikteki çalışma süresi 6-10 yıl ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada %16,3 ile 11-15 yıl öğretmenlik mesleğinde çalışanlar bulunmaktadır. Dördüncü sırada ise 16-20 yıl öğretmenlik yapanlar bulunmaktadır. Kıdem değişkeninin yüzdelik dağılımı içinde son sıra %5,4 ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlik yapanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın problem cümlesi “Yöneticilerin lider tutumları, çalışanların işe bağlılıklarını etkilemekte midir?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusunun cevabı, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla bulunmaya

çalışılmıştır. Araştırmanın ana amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu sonuçları vermiştir:

İşe bağlılık ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. ($t=-1,293$; $p>,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları cinsiyetlerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle cinsiyet işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($t=1,412$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları yaşlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle yaş işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grup ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($t=0,395$; $p>,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları medeni durumlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle evli ya da bekar olmaları işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0,873$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları eğitim durumlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle eğitim durumu işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=0,244$; $p>0,05$). Öğretmenlerin

işe bağlılıkları branşlarına göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle branş işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının öğretmenlik mesleğinde çalışma süresi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=1,944$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları meslekteki çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlikteki çalışma süresi işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

İşe bağlılık ölçeği puanlarının öğretmenlerin mevcut kurumlarındaki çalışma süresi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($f=1,282$; $p>0,05$). Öğretmenlerin işe bağlılıkları kurumlarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı ölçüde değişmemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin kurumlarındaki çalışma süresi işe bağlılığın bir belirleyicisi değildir.

Sonuç olarak: “ H_1 : Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul görmemiş ve ret olarak sonuçlanmıştır. Bu nedenle “ H_0 : Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” Hipotezi kabul görmüştür.

Dönüşümcü liderlik puanları ile işe bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=,217$; $p<,05$). Buna göre öğretmenlerin işe bağlılık düzeyi arttıkça okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyinde artmaktadır. Sonuç olarak: “ H_0 : Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” Hipotezi kabul görmemiş ve ret olarak sonuçlanmıştır. Bu

nedenle “H₂: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul görmüştür

Etkileşimci liderlik puanları ile işe bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($r=,197$; $p>,05$). Sonuç olarak: “H₃: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul görmemiş ve ret olarak sonuçlanmıştır. Bu nedenle “H₀: Öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” Hipotezi kabul görmüştür.

Genel olarak bakıldığında çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanlarının işe bağlılık ölçeği puanlarını yordama gücünü ortaya çıkarmak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanı ile işe bağlılık ölçeği puanı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ($R=0,251$ $R^2=0,63$). Çok faktörlü liderlik stilleri ölçeği puanlarının işe bağlılık ölçeği puanlarını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,030$; $p<0,5$). Görülen sonuçlar incelendiğinde $R^2=,063$ değeri, bağımsız değişken olan çok faktörlü liderlik stilleri, bağımlı değişken olan işe bağlılık değişkenine ait varyansı %63 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya çıkmıştır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirici bir eğitimden geçirilmesi, özellikle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere liderlik stilleri ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri içerecek eğitimlerin belirli aralıklarla devam ettirilmesi verimli olacağı değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, günümüzde okullarımızın ihtiyaç duyduğu liderlik stillerinin başında gelmektedir. Bu nedenle Eğitim Fakültelerinde liderlikle ilgili dersler zorunlu ders haline getirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticiler, kendilerinin de öğretmen olduklarını unutmadan öğretmenler karşı davranışlarında empati kurabilmelidir. Değer gören öğretmenler kurumlarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Öğretmenleri motive edip işe bağlılıklarını arttıracak en önemli faktörlerden birisi de etkin bir iletişim yapısıdır. Bunun için liderler kurumlarında çalışan öğretmenlerin fikirlerini açıkça söyleyebileceği kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebilecekleri, etkin bir iletişim ortamı oluşturması değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması için, müdürler tarafından öğretmenlerin kendilerini geliştirmek ve yetiştirmek için imkanlar sağlamanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde faaliyet gösteren özel temel liseler ile sınırlandırılmıştır, bu çalışmayı daha geniş bir evren ve farklı çalışma grupları ile başka şehir ve ilçelerde yapılabilir. Ya da benzer bir çalışma daha geniş bir evreni kapsayacak şekilde de yapılabilir.

Kadrolu olarak çalışan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle özel sektöre bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.

İşe bağlılığa etki ettiği düşünülen diğer liderlik stilleri ele alınarak bu liderlik stilleri ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Okullardaki işe bağlılığın öğrencilerin başarısı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleriyle öğrenci başarısı ilişkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ARSLAN, Belma (2015), “*Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE.
- ARSLAN, Metin (2014), *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*, Harran Üniversitesi Birecik MYO, Şanlıurfa.
- AĞLARGÖZ, Ozan (2012), “Yetki, Güç ve Liderlik”, Celil KOPARAL (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon-I*. İçinde (40-64) 1. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- AKYOL, Sevim (2015), “*Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi SBE.
- ALTUN, Yeliz (2013), “*Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- AYDEMİR, Namık Kemal (2010), “*İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- AYGÜN, Aygün (2012), “*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- AYKANAT, Zafer (2010), “*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- AYMAZ, Derya (2014), “*Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BAŞIBÜYÜK, Kutay (2012), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Bağlılıkları ile Moral Durumları Arasındaki İlişki*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi SBE.
- BAYRAKTAR, Mahmut (2014), “*Çalışanların Liderlik Özellikleri ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi SBE.
- BAYRAM, Şeyda (2013), “*Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

- BESLER, Senem (2014), “Yöneltme”, Barış BARAZ ve A.Nurhan ŞAKAR (Ed.), *İşletme Yönetimi*. İçinde (168-189) 3. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- BİLİR, Meryem Emine (2007), “Öğretmen algularına göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş doyumunu İlişkisinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.
- BULUÇ, Bekir (2009), “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:34, Sayı:152
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, KILIÇ ÇAKMAK Ebru, AKGÜN Özcan Erkan, KARADENİZ Şirin, DEMİREL Funda (2013), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* 15. Bsm. Ankara. Pagem Akademi Yay.
- CAMCI, Veli (2013), “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki ilişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- CEMALOĞLU, Necati ve KILINÇ Ali Çağatay (2012), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 12 Sayı:23
- ÇAKINBERK, Arzu ve DEMİREL, Erkan Tuna (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:24
- ÇEKMECELİOĞLU, G. Hülya (2013), *Yönetim ve Organizasyon* 1. Bsm. İstanbul: Lisans Yay.
- ÇELİK, Vehbi (2013), *Eğitimsel Liderlik*. 7. Bsm. Ankara: Pagem Akademi Yay.
- ÇETİNER, Azime (2008), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- ÇÜRÜK, Reşit (2014), “Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE.
- DELİVELİ, Ömür (2010), “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- DİDİN, Şeyma Nur (2014), “Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi EBE.

- DİKER, Oğuz (2010), “İş-Aile Çatışma ve İşe Bağlılık İlişkisinin Turizm Sektöründe İncelenmesi: Nevşehir Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi SBE.
- DİKMEN, Bahar (2012), “Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.
- DOĞAN, Mahir (2007), “Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE.
- EREN, Erol (2013), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 11. Bsm. İstanbul: Beta Yay.
- ERGUN ÖZLER, Nezire Derya (2013), “Liderlik”, Celil KOPARAL ve İnan ÖZALP (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. İçinde (94-123) 1. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- ERTÜRK, Mümin (2013), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 9. Bsm. İstanbul: Beta Yay.
- FİŞEK, Kurthan (2010), *Yönetim*, 3. Bsm. Ankara: Kilit Yay.
- GEÇİKLİ, Fatma (Ocak 2014), “Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*. Sayı:3.
- GENÇ, Nurullah (2012), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 4. Bsm. Ankara: Seçkin Yay.
- GÜL, Hasan (2003), “Karizmatik Liderli ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- GÜNEY, Salih (2015), *Liderlik*, 2. Bsm. Ankara: Nobel Yay.
- HAMARAT, Murat (2010), “Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.
- KARAPOSTAL, İsmail Orkun (2014), “Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi (İzmir Aliğa İlçesi Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi SBE.
- KARTAL, Hakan (2015), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- KAYAALP, İsa (2015), *Genel İşletme*, 1. Bsm. Kocaeli: Umuttepe Yay.

- KOÇEL, Tamer (2014), *İşletme Yöneticiliği*, 15. Bsm. İstanbul: Beta Yay.
- KORAY, Can Berk (2014), “*Lider Pozisyonunda Çalışanların Astları Tarafından Lider Benimsenme Seviyelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE.
- KUL, Murat (2010), “*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE.
- KURT, Esra (2013), “*Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı ilişkisinde İş Bağlılığın Arası Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE.
- KURT, Türker (2009), “*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE.
- KÜNTER, Nuri (2014), “*Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Milli Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği.
- NİGMETULLİNA, Körkem (2011), “*Uluslararası Zincir Otel işletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.
- OREL, Oktay (2013), “*Organize Perakende Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi SBE.
- ÖZORAL, İrem Ela (2013), “*İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- PALAMUTÇUOĞLU, B. Türker (2015), *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*, Celal Bayar Üniversitesi Kula MYO. Manisa.
- PAZARBAŞ, Murat (2012), “*Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.
- SALDAMLI, Asım (2015), “Matriks Organizasyonlar”, K.Ozan ÖZER, Mahmut HIZIROĞLU ve Asım SALDAMLI (Ed.), *Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*. İçinde (253-277) 1. Bsm. İstanbul: Arda Yay.

- SARUHAN, Şadi Can (2013), “Yönetim Fonksiyonu”, Yılmaz ÜRPER ve Senem BESLER (Ed.), *İşletme Fonksiyonları*. İçinde (2-35) 1. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- SEVİM, Leyla (2011), “Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE.
- SÖYLEMEZ, Zeliha Yasemin (2014), “Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi SBE.
- ŞAKAR, Nurhan (2013), “Yetki-Güç ve Yetki Devri”, Celil KOPARAL ve İnan ÖZALP (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. İçinde (70-92) 1. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- ŞIVGIN, Hale (Ocak 2015), “Atatürk ve Liderlik”, *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, Sayı:423
- TABAK, Akif ve SIĞRI Ünsal (2013), “Liderlik”, Ünsal SIĞRI ve Sait GÜRBÜZ (Ed.), *Örgütsel Davranış*. İçinde (373-429). 1. Bsm. İstanbul, Beta Yay.
- TANRIBİL, Sema (2015), “Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE.
- TEVRÜZ Suna, ERDEM İnci, ve BOZKURT Tülay, (2012), *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Bsm. Ankara: Nobel Yay.
- TİLTAY, Muhammed Ali (2014), “Stratejik Yönetim ve Örgüt”, Deniz TAŞÇI ve İ.Cemil ULUKAN (Ed.), *Stratejik Yönetim I*. İçinde (106-121) 2. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- TUNÇER, Polat (2012), *Yönetim ve Organizasyon*. 1. Bsm. İstanbul: Beta Yay.
- TONUS, Zümrüt (2014), “Örgütlenme”, Barış BARAZ ve A.Nurhan ŞAKAR (Ed.), *İşletme Yönetimi*. İçinde (140-168) 3. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- ULUKAN, Cemil (2014), “İşletmelerde Yönetim”, B. Zafer ERDOĞAN, ve Ayşe HEPKUL (Ed.), *Genel İşletme*. İçinde (108-133) 4. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- UZUN, Veysel (2013), “Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- VAROĞLU, Demet (2015). “Örgütlerde Güç ve Politika”, Ciğdem KIREL ve Ozan AĞLARGÖZ (Ed.), *Örgütsel Davranış*. İçinde (168-190) 3. Bsm. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

YAVUZ, Ercan (2008), “*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

YILMAZ, Hüseyin (2011), *Güçlendirici Liderlik*, 1. Bsm. İstanbul: Beta Yay.

YILMAZ, Lokman (2010), “*Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE.

YİĞİTEL, Selçuk (Ekim 2014), “*Yeniliğin Liderliği Dönüşümcü Liderlik*” *Silahlı Kuvvetler Dergisi*. Sayı:422

ZEREN, Halit (2007), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi SBE.

EKLER

EK 1: Anket

Bu çalışma **Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi** Anabilim Dalı, İşletme Yöneticiliği Yüksek Lisans Programında yapılmakta olan **“Organizasyonlarda Lider Tutumunun Çalışanların İş Bağlılıkları Üzerine Etkileri”** konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Çalışmamızın bilimsel bir nitelik taşıyabilmesi, sizlerin tüm soruları dikkatli bir şekilde okuyup, samimiyetle cevaplamanıza bağlıdır. Araştırma sorularına vereceğiniz cevaplar çalışmamız dışında kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI
Tez Danışmanı

Zafer SAYGILI
Yüksek Lisans Öğrencisi

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri, **işinize (öğretmenlik) ve kurumunuza (Temel Lise)** yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak göz önünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate alınız.** Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini ve İşe Bağlılık Ölçeğine İşaretleme yaparken (X) şeklinde yapınız. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile ilgili değerlendirme yaparken 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Katılıyorum ve 6=Kesinlikle Katılıyorum kriterleri doğrultusunda, İşe Bağlılık ile ilgili değerlendirme yaparken 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Genellikle ve 4=Her zaman kriterleri doğrultusunda değerlendirme yapınız.

EK 2: Kişisel Bilgi Formu

Bu bölüm, Özel Temel Liselerde görevli öğretmenlerin “**kişisel bilgileri**” ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- 1.() Kadın 2.() Erkek

2. Yaşınız:

- 1.() 20-30 2.() 31- 40 3.() 41- 50 4.() 51 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

- 1.() Evli 2.() Bekar

4. En son mezun olduğunuz okul:

- 1.() Lisans 2.() Yüksek Lisans 3.() Doktora

5. Branşınız:

- 1.() Sosyal Grubu Dersleri (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Din Kültürü, Rehberlik)
2.() Fen Grubu Dersleri (Matematik, Geometri, Fizik, Kimya, Biyoloji)
3.() Uygulamalı Dersler (Beden Eğitimi, Müzik, Resim, Bilgisayar)

6. Öğretmenlikteki çalışma süreniz:

- 1.() 1-5 yıl 2.() 6- 10 yıl 3.() 11- 15 yıl 4.() 16- 20 yıl 5.() 21 yıl ve üzeri

7. Mevcut Kurumunuzdaki çalışma süreniz:

- 1.() 1- 3 yıl 2.() 4-6 yıl 3.() 7-9 yıl 4.() 10 yıl ve üzeri

EK 3: Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri, “okul müdürünüzün” mevcut liderlik tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Ortak duygularla görev yapmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5	6
2. Davranışların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5	6
3. Güçlü bir amaç duygusunun önemini diğer öğretmenlere benimsetmeye çalışır.	1	2	3	4	5	6
4. Ortak amaçla görevin yerine getirilmediğini fark ettiğinde ulaşılmak istenen yüksek standartları hatırlatır.	1	2	3	4	5	6
5. Önem verdiği inanç ve değerler üzerine konuşur.	1	2	3	4	5	6
6. Sorunların çözümüne farklı açılardan bakar.	1	2	3	4	5	6
7. Öğretmenlerin önerilerini ciddiyle değerlendirir.	1	2	3	4	5	6
8. Yeni çözüm yolları bulunabileceği konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
9. Öğretmenlerin her açıdan güçlendirilmesi için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5	6
10. Yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	5	6
11. Hedeflere ulaşmak için ilgili çalışanlarla fikir alışverişinde bulunur.	1	2	3	4	5	6
12. Takım ruhunu canlandırır.	1	2	3	4	5	6
13. Hedeflerin başarılabacağına olan güvenini ifade eder.	1	2	3	4	5	6
14. Amaçları net bir şekilde ifade eder, gerçekleştirilmesi için lokomotif rolü üstlenir.	1	2	3	4	5	6

15. Öğretmenlerin işlerini severek yapmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6
16. Öğretmenlere saygı duyar, sergilediği tutumlar yapıcıdır.	1	2	3	4	5	6
17. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini paylaşmaları için ortam hazırlar.	1	2	3	4	5	6
18. Öğretmenlere adil davranır.	1	2	3	4	5	6
19. Öğretmenlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlar.	1	2	3	4	5	6
20. İyi bir öğretim lideridir.	1	2	3	4	5	6
21. Öğretmenleri her yönden geliştirecek sorumluluklar verir.	1	2	3	4	5	6
22. Öğretmenlere rehberlik eder.	1	2	3	4	5	6
23. Öğretmenlere belli zamanlarda ödüller verir.	1	2	3	4	5	6
24. Hedefe ulaşıldığında emeği geçenlerin ne kazanacağını belirtir.	1	2	3	4	5	6
25. Başarılı olanları takdir eder.	1	2	3	4	5	6
26. Başarılı olanları diğerlerinin yanında över.	1	2	3	4	5	6
27. İşini iyi yapan öğretmenlerin diğerlerinden fazla takdire layık olduklarını söyler.	1	2	3	4	5	6
28. Harekete geçmek için problemlerin sık sık tekrarlanmasını bekler.	1	2	3	4	5	6
29. Sorunlar ciddi boyut kazanmadıkça devreye girmez.	1	2	3	4	5	6
30. Daima hata yapılmasını bekler.	1	2	3	4	5	6
31. Müdahale etmekten çekinir.	1	2	3	4	5	6

32. Önemli konularda öğretmenler bildiklerini yapar.	1	2	3	4	5	6
33. Karar vermekten ve bu kararların yükleyeceği sorumluluktan kaçınır.	1	2	3	4	5	6
34. Grup faaliyetlerine asla karışmaz, bütünüyle yetkiyi grup üyelerine devreder.	1	2	3	4	5	6
35. Öğretmenlerin tembellik etmesi (sorumluluklarını yerine getirmemesi) onu hiç ilgilendirmez.	1	2	3	4	5	6
36. Etkin bir rolü yoktur, heyecan uyandırmaz.	1	2	3	4	5	6



EK 4: İşe Bağlılık Ölçeği

Sayın katılımcı bu bölümde İşe bağlılığınızı ölçmeyi amaçlayan sorular vardır. “İş” olarak “Öğretmenlik” kastedilmektedir.	Hiç	Nadiren	Genellikle	Her Zaman
1.İşimi bitirmek için, bunun için para almasam bile mesaiye kalırım.				
2.Bir kişiyi ,işini ne kadar iyi yaptığıyla ölçebilirsiniz				
3.Hayatımdaki en büyük tatmin işimden gelir				
4.Bana göre, çalışırken zaman su gibi akıp geçer.				
5. Genellikle kendimi işime daha iyi verebilmek için işe biraz erken gelirim				
6.Başıma gelen en önemli şeyler işimin de dahil olduğu şeylerdir.				
7.Bazen geceleri uyanıp bir sonraki günün işini düşünürüm				
8.İşim konusunda gerçek bir mükemmeliyetçiyim				
9.İşimle bağlantılı şeylerde başarısız olursam kendimi keyifsiz hissederim				
10.İşimden çok daha önemli başka faaliyetlerim vardır				
11.İşimle; yaşar, beslenir ve soluk alırım.				
12.Paraya ihtiyaç duymasam bile muhtemelen çalışmaya devam ederdim.				
13.Sık sık, işe gelmektense evde kalmanın daha çekici olduğunu hissederim.				
14.Benim için işim, benim kim olduğumun yalnızca küçük bir parçasıdır				
15.Kişisel olarak işime çok bağlıyım				
16.İşimde ekstra görevler ve sorumluluklar almaktan kaçınırım				
17.Eskiden işimde, şu anda olduğumdan daha hırslıydım				
18.Hayattaki çoğu şey işten daha fazla önemlidir				
19.Eskiden işimi daha fazla önemserdim. Fakat şimdi diğer şeyler benim için daha önemlidir				
20.Bazen işte yaptığım hatalar için kendimi cezalandırmak isterim.				

EK 5: Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği Kullanım İzni

Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği

Gelen Kutusu



zafer Saygılı

Alicılar: seyma.didin, didinsey...

[Ayrıntıları gizle](#)

Gönderen: zafer Saygılı
zafersaygili001@gmail.com

Alıcı: seyma.didin@marmara.edu.tr
didinseyma@gmail.com

Tarih: 21 Mar 2016 14:13

İyi günler Şeyma Nur Hanım:

Nişantaşı Üniversitesi, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında tez çalışması yürütmekteyim. Bu kapsamda; 2014 yılında hazırlamış olduğunuz "Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Anketi"ni çalışmamda kullanmak istiyorum. İzin verirsiniz minnettar olurum.

Teşekkür ederim, saygılarımı sunarım.

Zafer SAYGILI
0554 435 36 37



Seyma Nur

Alicılar: ben

[Ayrıntıları gizle](#)

Gönderen: Seyma Nur didinseyma@gmail.com

Alıcı: zafer Saygılı
zafersaygili001@gmail.com

Tarih: 21 Mar 2016 14:25

Merhaba, kullanabilirsiniz tabi, iyi çalışmalar...

Şeyma.

21 Mar 2016 14:13 tarihinde "zafer Saygılı" <zafersaygili001@gmail.com> yazdı:

EK 6: İŖe Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni

İŖe Bağlılık Ölçeği Etiket ekle



zafer Saygili

Alicılar: kutay_bs

[Ayrıntıları gizle](#)

Gönderen: zafer Saygili
zafersaygili001@gmail.com

Alıcı: kutay_bs@yahoo.com

Tarih: 21 Mar 2016 14:22

İyi günler Kutay Bey:

NiŖantaŖı Üniversitesi, İŖletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında tez çalıŖması yürütmekteyim. Bu kapsamda; 2012 yılında hazırlamıŖ olduğunuz "İŖe Bağlılık Anketi"ni çalıŖmamda kullanmak istiyorum. İzin verirseniz minnettar olurum.

TeŖekkür ederim, saygılarımı sunarım.

Zafer SAYGILI
0554 435 36 37



kutay_bs@yahoo.com

Alicılar: ben

[Ayrıntıları gizle](#)

Gönderen: kutay_bs@yahoo.com

Alıcı: zafer Saygili
zafersaygili001@gmail.com

Tarih: 22 Mar 2016 12:55

İyi günler Zafer bey , ölçeği kullanabilirsiniz..
Selamlar

iPhone'umdan gönderildi

22 Mar 2016 tarihinde 11:03 saatinde, zafer Saygili <zafersaygili001@gmail.com> Ŗunları yazdı:

ÖZGEÇMİŞ

Zafer SAYGILI, 28 Mart 1989 tarihinde Adana'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana'da tamamladı. 2006 yılında girdiği Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulundan 2008 yılında Deniz Astsubayı nasbedilerek mezun oldu. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi yüksek lisans eğitimine başladı. Eylül 2008 ve Temmuz 2013 tarihleri arasında Mersin Akdeniz Bölge Komutanlığı Personel İşlem Kısım Amiri olarak görev yaptı. Ağustos 2013 tarihinden itibaren İstanbul Kuzey Deniz Saha Komutanlığı Askeri Savcılığı İdari Kısım Amirliği görevini deruhte etmektedir.