

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
HİZMETKÂR LİDERLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Hayriye YAVUZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2020



©2020, Hayriye YAVUZ

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
HİZMETKÂR LİDERLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND SERVANT LEADERSHIP LEVELS OF
THE SCHOOL MANAGERS**

Hazırlayan

Hayriye YAVUZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Refik BALAY

Kırşehir, 2020

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Hayriye YAVUZ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması 16/06/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oy birliği ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Refik BALAY (imza)

Unvanı Adı Soyadı

Üye Prof. Dr. Cemalettin İPEK (imza)

Unvanı Adı-Soyadı

Üye Doç. Dr. Ahmet KAYA(imza)

Unvanı Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

16/06/2020

Unvanı Adı Soyadı

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Teziminyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16/06/2020

Öğrencinin Adı Soyadı

Hayriye YAVUZ

İmza

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HİZMETKÂR LİDERLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hazırlayan: Hayriye YAVUZ

Danışman: Prof. Dr. Refik BALAY

2020- (XII+ 105)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Refik BALAY

Günümüz dünyasında her örgüt, uzun süre hayatta kalabilmeyi hedefler. Bu durumun gerçekleşebilmesi için tüm örgüt çalışanlarının çaba sarf etmesi gerekir. Örgütlerin en önemli yapıtaşı olan “insan”ı yönetmek, istenilen verimi elde etmede en önemli unsur olarak karşımıza çıkar. Yönetim görevini üstlenen liderlerin örgüt çalışanlarından beklediği örgütsel bağlılığı, ilk olarak kendilerinin göstermesi çok önemlidir. Örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmiş bir liderin özellikleri konusunda farklı fikirler ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, eğitim örgütleri olarak nitelendirilen okullardaki yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik davranışları incelenmiştir.

Bu çalışmada, Kırşehir il merkezinde ve ilçelerinde, kamuya ait anaokul, ilkököl ve liselerde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Yapılan çalışmada Kırşehir il sınırları içinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında toplamda 228 okulun olduğu; bu okullarda 156 müdür, 12 müdür başyardımcısı ve 216 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 384 yöneticinin görev yaptığı tespit edilmiştir. Bazı köy okullarının taşınmalı eğitim sistemine geçildikten sonra kapandığı görülmüştür. Çalışmada doğrudan evren üzerinde çalışma yapıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Betimsel-ilişkisel tarama yönteminin kullanıldığı araştırma, 315 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algılarına ilişkin verileri toplamak amacıyla Balay (2000) tarafından geliştirilen *Örgütsel Bağlılık Ölçeği* kullanılırken, yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarına ilişkin verileri toplamak amacıyla Ekinci (2015) tarafından geliştirilen *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır.

Veri toplama araçları 2018-2019 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar dönemlerinde uygulanmıştır. SPSS programında çözümlenen araştırma verileri üzerinde kayıp veri analizi yapılmış, örüntü içermediği tespit edilen kayıp verilere ortalama atama yöntemiyle yeni veriler atanmıştır. Toplanan veriler üzerinde, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği için tekrar güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri

kullanılmıştır. Belirlenen alt amaçlar doğrultusunda, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının yaş, kıdem, cinsiyet, medeni hal, branş, okul düzeyi ve lisansüstü eğitime göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ikili gruplarda t- testi, üç ve daha fazla gruplarda ise ANOVA testi yapılmıştır. Ayrıca müdürlerin örgütsel bağlılıkları ile hizmetkâr liderlikleri arasındaki ilişkinin yönü ve derecesini ortaya koymak amacıyla korelasyon tekniği kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.5 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algılarının, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında orta; uyum boyutunda ise düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre bekâr yöneticilerin lehine; alana göre meslek alanındaki yöneticilerin lehine; hizmet yılına göre ise kıdemi yüksek yöneticilerin lehine anlamlı şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının empâti ile alçakgönüllülük boyutlarında “çok”; diğer tüm alt boyutlarda ise “tamamen” düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyete, alana, yaşa, hizmet yılına ve medeni duruma göre farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın kadınların, evlilerin, ileri yaş grubundaki yöneticilerin, hizmet yılı fazla olan yöneticilerin ve meslek alanındaki yöneticilerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin örgütsel bağlılık ve hizmetkar liderlik düzeyleri arasındaki korelasyon kapsamında, örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empâti, adalet ve dürüstlük boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Özdeşleşme boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empâti, adalet, dürüstlük ve alçak gönüllülük boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İçselleştirme boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar ve empâti boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; ancak adalet, dürüstlük ve alçak gönüllülük boyutları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Hizmetkâr liderlik, okul yöneticileri, örgütsel bağlılık,

ABSTRACT

M. Sc. Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND SERVANT LEADERSHIP LEVELS OF THE SCHOOL MANAGERS

Prepared by: Hayriye YAVUZ

Supervisor: Prof. Dr. Refik BALAY

2020- (XII+105)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Education Management Science

Jury

Prof. Dr. Refik BALAY

In the contemporary world, every organization aims to survive for a long time. In order to realize this situation, all organization employees must make an effort. Managing ‘human’, which is the most important building block of organizations, is the most important factor in obtaining the desired efficiency. It is very important that the leaders who take on the management duty show themselves the organizational commitment they expect from the employees. Different ideas have been put forward about the characteristics of a leader who developed a sense of commitment to the organization. In this study, the organizational commitment levels and servant leadership behaviors of principals in schools, which are qualified as educational organizations, were examined.

In this research, the relationship between organizational commitment and servant leadership levels of school managers working in public kindergarten, primary and high schools in Kırşehir city center and its districts is revealed. It was determined that a total of 384 managers, 156 principals, 12 assistant principals and 216 deputy principals, work in these schools. It was observed that some village schools closed after the bussed education system. Since the study was conducted directly on the research population, sampling was not taken. The research using descriptive-relational screening method was carried out on 315 school principals. *Organizational Commitment Scale* developed by Balay (2000) was used to collect data on school managers' perceptions of organizational commitment, *Servant Leadership Behavior Scale of School Principals* developed by Ekinçi (2015) was used to collect data on school managers' perceptions of servant leadership.

Data collection tools were applied in 2018-2019 academic year fall and spring semesters. Lost data analysis was performed on the research data analyzed in the SPSS program, and new data was assigned to the lost data determined to contain no patterns by means of the average assignment method. On the data collected, reliability analyzes were made again for the Organizational Commitment Scale and the Servant Leadership Behaviors Scale of School Principals and Cronbach Alpha internal consistency coefficients were calculated. Percentage, frequency, arithmetic mean and standard deviation techniques were used to analyze the data. In order to determine whether the perceptions of servant leadership and organizational commitment of principals varies according to age, seniority, gender, marital status, branch, school level and postgraduate education, the t-test was used in two groups and the ANOVA test was used in three or more groups. In addition, the correlation technique was used to

reveal the direction and degree of the relationship between the organizational commitment and servant leadership perceptions of the principals. In the research, the level of significance was considered as 0.5.

According to the results obtained, the perception of organizational commitment of school principles in the dimensions of identification and internalization is medium while it is low in the dimension of compliance. It was understood that there was a significant difference in organizational commitment levels of school principles in favor of single managers according to marital status; in favor of managers in the area of profession according to field; in favor of managers more experienced according to the year of service. School principles' perceptions of servant leadership were found to be "much" in the sense of empathy and modesty while found to be at the "fully" level for the other dimensions. It has been determined that servant leadership levels of school principles differ according to gender, area, age, year of service and marital status. It has been determined that this difference is in favor of women, married people, senior managers, managers with a long service life and professional managers.

Within the scope of the correlation between organizational commitment and servant leadership levels of managers, it was observed that there was a moderately negative relationship between the adaptation dimension of organizational commitment and the altruistic behavior, empathy, justice and honesty dimensions of servant leadership. It has been found that there is a moderately significant positive relationship between the identification dimension and the altruistic behavior, empathy, justice, honesty and modesty dimensions of the servant leadership. There is a high level of positive relationship between the internalization dimension and the altruistic behavior and empathy dimensions of servant leadership; however, it has been determined that there is a moderately significant positive relationship between the dimensions of justice, honesty and modesty.

Key Words: Organizational commitment, servant leadership, school principles.

ÖNSÖZ

Bilgi çağı değişimin her alanda gerçekleştiği bir döneme işaret etmektedir. Değişimin gerçekleştiği kurumların başında ise eğitim kurumları gelmektedir. Eğitim kurumlarının etkili ve verimli işleyişinde en önemli unsur şüphesiz öğretmenlerdir. Öğretmenlerin verimli ve etkili çalışmalarını sağlamada okul yöneticilerinin görevi ise yadsınamayacak kadar büyüktür. Bu çalışma, görevlerine yüksek düzeyde adanmış, aynı zamanda hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin eğitim kurumlarının etkili ve verimli işleyişindeki önemini betimlemeye çalışmaktadır. Çalışma ayrıca, eğitim yönetimi alanında bir boşluğu gidermeyi ve bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Tez çalışmamın başından sonuna kadar her zaman yol gösteren, desteğini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Refik BALAY' a, Jüri Üyesi olarak tezime katkı sunan hocalarım Prof. Dr. Cemalettin İpek'e, Doç. Dr. Ahmet KAYA' ya ve Doç. Dr. Tufan AYTAÇ' a şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca, çalışmama istatistiksel olarak katkı sunan Araş. Gör. Yasemin KUZU 'ya, tez yazımı aşamasında zaman ayıramadığım kızım M. Berra ile oğlum Ömer'e ve tez yazımı aşamasında daima yanımda olan eşim Fatih Mehmet YAVUZ' a teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ÖNSÖZ.....	VII
ŞEKİLLER.....	XI
TABLolar.....	XI
KISALTMALAR.....	XII
BÖLÜM I	- 1 -
1.GİRİŞ	- 1 -
1.1.Araştırmanın Problemi.....	- 1 -
1.2.Araştırmanın Amacı.....	- 2 -
1.3. Araştırmanın Önemi.....	- 3 -
1.4. Varsayımlar.....	- 5 -
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	- 5 -
1.6. Tanımlar.....	- 5 -
BÖLÜM II	- 6 -
2.KURAMSAL ÇERÇEVE	- 6 -
2. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	- 6 -
2.1.1.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	- 8 -
2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	- 9 -
2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	- 11 -
2.1.2.1.1. <i>Kanter'in Yaklaşımı</i>	- 11 -
2.2.3.1.3. <i>O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı</i>	- 13 -
2.2.3.1.4. <i>Penley ve Gould'un Yaklaşımı</i>	- 14 -
2.2.3.1.5. <i>Allen ve Meyer'in Yaklaşımı</i>	- 14 -
2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık.....	- 17 -
2.2.3.2.1. <i>Becker'in Yaklaşımı</i>	- 18 -
2.2.3.2.2. <i>Salancik'in Yaklaşımı</i>	- 18 -
2.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	- 18 -
1.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	- 19 -
1.4.1. Kişisel Faktörler.....	- 20 -
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	- 23 -

1.5.Örgütsel Bağlılık Sonuçları	- 26 -
1.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık.....	- 27 -
1.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	- 28 -
1.5.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi	- 28 -
1.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları	- 29 -
1.6.1. Uyum Boyutu	- 30 -
1.6.2. Özdeşleşme Boyutu.....	- 30 -
1.6.3. İçselleştirme Boyutu.....	- 31 -
2.2.Liderlik	- 31 -
2.2.1.Liderlik Kavramı ve Tarihçesi.....	- 31 -
2.2.2.Liderlik Teorileri	- 32 -
2.2.2.1. Özellikler Teorisi.....	- 32 -
2.2.2.2. Davranışsal Teoriler	- 34 -
2.2.2.3. Durumsallık Teorileri	- 36 -
2.3.Hizmetkâr Liderlik	- 38 -
2.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları	- 40 -
2.3.2. Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri	- 42 -
2.4. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi	- 44 -
2.5. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	- 46 -
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	- 47 -
BÖLÜM III	- 49 -
3.YÖNTEM.....	- 49 -
3.1. Araştırma Modeli	- 49 -
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	- 49 -
3.3. Veri Toplama Araçları.....	- 51 -
3.3.1.Örgütsel Bağlılık Ölçeği(ÖBÖ).....	- 51 -
3.3.2.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği(OMHLDÖ).....	- 52 -
2.4. Verilerin Analizi.....	- 52 -
2.4.1. Ölçeklerin Geçerlik Analizleri	- 53 -
BÖLÜM IV	- 56 -
4.BULGULAR VE YORUMLAR.....	- 56 -
4.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	- 56 -
4.1.1.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bulguları	- 56 -
4.1.2.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin Bulguları	- 57 -

4.1.3.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Alana İlişkin Bulguları.....	- 58 -
4.1.4.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa İlişkin Bulguları	- 60 -
4.1.5.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulguları.....	- 61 -
4.1.6.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Düzeyine İlişkin Bulguları.....	- 62 -
4.1.7.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Bulguları....	- 63 -
4.2.1.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bulguları	- 65 -
4.2.2.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin Bulguları-	66 -
4.2.3.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Alana İlişkin Bulguları.....	- 68 -
4.2.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Yaşa İlişkin Bulguları	- 70 -
4.2.5.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulguları.....	- 72 -
4.2.6.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Düzeyine İlişkin Bulguları.....	- 73 -
4.2.7.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Bulguları	- 75 -
4.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgu ve Yorumlar	- 78 -
BÖLÜM V	- 80 -
5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	- 80 -
5.1. Sonuçlar.....	- 80 -
5.1.1.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	- 80 -
5.1.2.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	- 81 -
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Algıları ile Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar	- 81 -
5.2. Öneriler.....	- 82 -
KAYNAKÇA	- 84 -
EKLER	- 96 -
1. Araştırma İzin Yazısı.....	- 96 -
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Belgesi.....	- 96 -
3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İzin Belgesi	- 96 -
4. Ölçme Araçları	- 96 -
5. Katılım Belgesi.....	- 96 -
6. Özgeçmiş.....	- 96 -

ŞEKİLLER

Şekil-1	Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	11
Şekil-2	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	16
Şekil-3	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	17

TABLolar

Tablo-1	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
Tablo-2	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	20
Tablo-3	Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişisel Özellikler	33
Tablo-4	Evrene İlişkin Demografik Özellikler	50
Tablo-5	ÖBÖ'e Ait Güvenirlik Sonuçları	53
Tablo-6	ÖBÖ'e Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo-7	OMHLDÖ' ne Ait Güvenirlik Sonuçları	54
Tablo-8	OMHLDÖ' ne Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo-9	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeyine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları	56
Tablo-10	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Sonuçları	57
Tablo-11	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin Sonuçları	58
Tablo-12	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Alana İlişkin Sonuçları	59
Tablo-13	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Yaşa İlişkin Sonuçları	60
Tablo-14	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Lisansüstü Eğitime İlişkin Sonuçları	62
Tablo-15	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Okul Düzeyine İlişkin Sonuçları	63
Tablo-16	Okul Yöneticilerinin ÖB Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Sonuçları	64

Tablo-17	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları	65
Tablo-18	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Cinsiyete İlişkin Sonuçları	65
Tablo-19	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Medeni Duruma İlişkin Sonuçları	67
Tablo-20	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Alana İlişkin Sonuçları	68
Tablo-21	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Yaşa İlişkin Sonuçları	70
Tablo-22	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Lisansüstü Eğitime İlişkin Sonuçları	72
Tablo-23	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Okul Düzeyine İlişkin Sonuçları	74
Tablo-24	Okul Yöneticilerinin HL Düzeyinin Hizmet Yılına İlişkin Sonuçları	76
Tablo-25	Okul Yöneticilerinin ÖB ile HL Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar	78

KISALTMALAR

Çalışma sırasında kullanılmış kısaltmalar aşağıda açıklamalarıyla belirtilmiştir.

KısaltmalarAçıklamalar

OMHLDÖ : Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyi Ölçeği

ÖBÖ : Örgütsel Bağlılık Ölçeği

SPSS : Statistical Program for Social Sciences

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ile araştırmada geçen bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Araştırmanın Problemi

Çalışanların işlerini yapmaya çabalamaları veya sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenmesi demek, çalışanların örgüte güçlü duygularla bağlanması demektir. Bunun için, çalışma alanına dair pozitif duygulara sahip olmak gerekir. Bu bakış açısıyla, örgütsel bağlılığın örgütler için son derece önemli bir kavram olduğu söylenebilir. Çalışanların memnuniyetinin sağlandığı örgütlerde bağlılık da sağlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte ilgisinin derecesini yansıtan bir inançtır (Gül ve Gökçe, 2008).

Bir örgütü çalışan için önemli kılan içsel sebepler olmadıkça güçlü performans yalnızca yönetimi memnun eden bir etmen olarak kalır. Örgütler fabrika değildir; Bu yüzden yalnızca ticaret, para ya da ekonomik amaçlı hareket edemezler. Örgütleri, birlikte çalışan insanlar, kendine özgü yapısı ve ona rehberlik etmesi için yöneten liderler oluşturur. Liderin örgütte kalma isteği, bağlılığın en önemli tamamlayıcısı iken aynı zamanda göstermiş olduğu yönetim tarzının da bu bağlılığın oluşmasında önemli bir tamamlayıcı olduğu söylenebilir.

Liderlik konusunda her geçen gün yeni türler ortaya çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlik, son dönemde ortaya çıkan ve büyük ilgi gören bir araştırma konusu haline gelmiştir. Genel olarak bakıldığında temelinde *başkalarına hizmet* felsefesinin yattığı söylenebilir. Dolayısıyla, hizmetkâr liderlerin, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak ve hizmet etmek düşüncesiyle yola çıktıkları aşikârdır.

Biliyoruz ki her toplum gibi ülkemizde de teknoloji sayesinde her an *yeni* olarak nitelendirilecek kavram ya da oluşumlarla iç içeyiz. Her alanda bir *hız* olgusuyla karşı karşıyayız. Olumlu özelliklerinin yanı sıra olumsuz özellikleri de kendisiyle beraberinde getiren bu çağda manevi duyguların ötelendiği hatta örselendiği konusu tartışılmaktadır. Bu nedenler doğrultusunda örgüt yöneticilerine daha zor görevler düşmektedir Her kesimden insanı yönetebilmek için adeta bir orkestra şefi edasıyla çalışanları ustaca yönetmek bir takım yetenek

ve hissiyatı gerektirmektedir. Dolayısıyla farklı kültürel geçmişe ve felsefesine sahip olan çalışanları etkili bir şekilde yönetmek için evrensel değerlere sahip olmak gerekmektedir.

Tarih boyunca başarılı olarak nitelendirilebilecek yöneticilerin, gittikleri yolun farkında olarak yol gösterici nitelikte oldukları söylenebilir. Başarılı ve etkili eğitim yöneticisi olmak, görevine özdeşleşme boyutuyla bağlı, hizmetkâr hissiyatı ile sorumluluklarını gerçekleştiren bir lider olmayı gerektirmektedir (Fındıkçı, 2009). Bağlılık ve liderlik kavramları üzerine yapılan çalışmalarda, ikisi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiş ancak bağlılığı en üst seviyeye çıkarmak için uygulanabilecek en iyi liderlik şeklini bulmada bu çalışmalar yetersiz kalmıştır (Kool ve Dierendonk, 2012). Bu kapsamda yapılması planlanan bu aştırmayla, bağlılığı doğrudan etkilediği düşünülen hizmetkâr liderlik kavramı ve bu kavramın bağlılıkla olan ilişki açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgütsel bağlılık ve liderlik türü üzerinde yapılan çalışmalar bu iki konunun örgüt için önemini vurgulamaktadır. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara rağmen Türkiye’de bu iki önemli konu arasındaki ilişki eğitim örgütlerinde yeterince araştırılmamıştır. Kırşehir’deki eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanan bu araştırma ile ilgili literatüre bir katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Örgüte karşı bağlılık duygusu gelişmiş bir yöneticinin görevini örgüte ve çalışanlarına hizmet felsefesiyle yerine getirmesi muhtemeldir. . Bu araştırmada bu durumun açıklığa kavuşturulması hedeflenmiştir. Kırşehir ilinde Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapan kamuda görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanan araştırmada ayrıca aşağıdaki alt amaçlara yanıtlar aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları aşağıdaki değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
 - a. Cinsiyet
 - b. Medeni Hal
 - c. Alan
 - d. Yaş
 - e. Lisansüstü eğitim

- f. Çalıştıkları okul düzeyi
- g. Hizmet Yılı
3. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algıları ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algıları aşağıdaki değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
 - a. Cinsiyet
 - b. Medeni Hal
 - c. Alan
 - d. Yaş
 - e. Lisansüstü eğitim
 - f. Çalıştıkları okul düzeyi
 - g. Hizmet Yılı
5. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki ne düzeydedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları, bir devletin bekâsı için son derece önemlidir. Hangi amaçla kurulmuş olursa olsun, var olan tüm örgütler eğitim kurumlarının birer girdisi olan insan ile hayatlarını sürdürürler. Dolayısıyla yaratılmışların en değerlisi olarak nitelendirilen *insanı* eğitmeyi amaç edinen bir örgütte yöneticilerin, örgütlerinin hedeflerini kendi hedefleri olarak görüp benimsemesi çok önemlidir.

Örgütlerin verimliliği, çalışanlarının bilgi, beceri ve emeğini işe dönüştürmesiyle sağlanır. Ürün veya hizmet biçiminde tamamlanan üretim sürecinin niteliği ve niceliği, çalışanların yeterliliği kadar kuruluşlarına olan bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Çalışanların işe ve örgütlerine yönelik tutumu, onların örgüte devam etme ve örgütsel gelişime katkıda bulunmalarını etkileyecektir (Balay, 2014).

Mesleki ilişkilerde örgütsel bağlılığın anlamı, bazı nedenlerden dolayı özellikle önemlidir. Çalışanın örgütsel bağlılığı ve verimliliği konusu en kritik yönetim zorlukları olarak ortaya çıkmaktadır. Chow'a (1994) göre örgütler sorun yaratan değil sorun çözmeye odaklı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çözümleyici ve yenilikçi çalışanların örgütsel bağlılık duygusuyla hareket ettikleri bilinmektedir (Akt. Gündoğan, 2009).

Liderliğin, bir çeşit yönlendirme işi olduğu söylenebilir. Geçmişten günümüze birçok liderlik türü ortaya çıkmıştır. *Hizmetkâr liderlik* kavramı da son zamanlarda araştırmalara konu olan bir liderlik yaklaşımı olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu araştırma, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki üzerine kurgulanmıştır. Bu kapsamda, okul müdürlerinin örgütsel bağlılıkları ile sergiledikleri hizmetkâr liderlik davranışları arasında nasıl bir ilişki olduğu irdelenecektir.

Liderlerin örgütlerine bağlı kalmalarının görevlerini tam anlamıyla yerine getirmeleri açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Yöneticilerin ayrıca, bu bağlılığın bir göstergesi olarak, örgütlerinde gerektiğinde her türlü rolü üstlenmeyi göze alıp bu sayede kendilerini bir nevi “hizmetkâr” niteliğinde değerlendirmelerinin de görevlerindeki başarılarını artırması beklenmektedir. Görevini *adlanmış bir hizmetkâr* anlayışıyla yerine getiren yöneticilerin özelliklerini ortaya çıkarmayı hedefleyen bu araştırmanın eğitim camiası açısından önemli bilimsel sonuçlar sunacağı düşünülmektedir.

Örgütler, hedefleri önceden belirlenmiş toplumsal yapılardır. Örgütlerin *oyuncu kadrosunu* sosyal bir varlık olan insanlar oluşturmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, örgütün değerlerini benimsemiş çalışanların varlığına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, çalışanın örgütün üyesi olarak kalma ve beklenenin üstünde çaba gösterme isteği anlamına gelen *örgütsel bağlılık* kavramı önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık, daha az maliyet daha yüksek verim politikası hedefindeki örgütlerin çalışanlarında aradığı bir özelliktir. Çünkü örgütüne bağlı bir çalışanın daha fedakâr olduğuna inanılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004: Akt. Gündoğan, 2009).

Bu çalışmayla son dönemde yönetimin önemli bir konusu haline gelen hizmetkâr liderlik ile yönetim için yıllardır büyük önem arz eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yeterince araştırma yapılmamış olması, bu konuda yapılacak bir araştırmanın önemini artırmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bu araştırmanın, ele alınan konu ve çalışma grubu açısından özgün olduğu görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık konularında birbirinden bağımsız birçok araştırma yapılmış olduğu, ancak bu iki kavram arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırma sayısının yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, bu kapsamda yapılmış olan az sayıdaki araştırmanın eğitim yönetimi alanında olmadığı ve genelde yurt dışında yapılmış olduğu görülmektedir. Bu tespit,

bu kapsamda yapılması planlanan bu araştırmanın bundan sonraki araştırmalara öncülük etmesi beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan yola çıkılmıştır:

1.Araştırmaya katılan okul yöneticileri, kendilerine yöneltilen örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik ölçeklerindeki soruları objektif bir şekilde cevaplamışlardır.

2.Kullanılan veri toplama araçları, araştırma için kullanılacak bilgileri elde etmek için yeterlidir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şöyle sıralanabilir:

1. 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde Kırşehir il merkezinde ve ilçelerinde bulunan resmi okullar ile sınırlıdır.
2. Bu okullarda görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma için kullanılan ölçme araçları ve bu araçlarla toplanan verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların örgütte kalma konusunda istekli olmaları, örgüte karşı vefalı olmaları ve örgütün hedeflerini benimsemeleridir.

Hizmetkâr Liderlik: Tüm paydaşların faydasını sağlayacak uzun vadeli vizyonu gerçekleştirmek için liderin; risk alarak, hata ve eleştirilerden ders çıkararak, övgü ve başarıyı izleyicilerin sahiplenmesine izin vererek, izleyicileri yaptıkları işler, kullandıkları yöntemler ve ulaştıkları sonuçlardan sorumlu tutarak, yetki, bilgi, kaynak, yardım ve gelişme fırsatları gibi izleyicilerin ihtiyaçlarına hizmet ettiği bir süreçtir.

Okul yöneticisi: Milli Eğitim amaçlarına bağlı olarak, sorumlu oldukları kurumlarda, işlerin yerine getirilmesi için gurubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip uyum içinde çalıştıran, denetleyerek sorumluluğu üstlenen kimsedir. Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı farklı kademelerdeki okullarda görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcıları kastedilmektedir.

BÖLÜM II

Bu başlık altında, örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik kavramları üzerinde durulmuş ve bu alanda yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma için önemli olan kavramların tanımına yer verilmiştir.

2. 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı; sadakat, sadık olma anlamında kullanılan bir sözcüktür. Birine karşı sevgi, saygı ve yakınlık duyma ya da gösterme anlamına gelir (Türk Dil Kurumu, 2005). Genel olarak adanmışlık kelimesiyle eş anlamlı kullanılmaktadır. Özellikle psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe bağlılıkla ilgili araştırmalara yoğun ilgiye rağmen, bireysel ilişkilerde bağlılığın anlamı, bağlılığın altında yatan süreçler ve balılığın ilişkileri nasıl etkilediği konularında çok az ampirik araştırma yapılmıştır. Psikoloji literatüründeki bağlılık araştırmalarında genelde eşler arasındaki bağlılık örnekleri üzerinde durulurken, örgütsel davranış literatüründe bağlılıkla ilgili araştırmalarda çalışanların örgütle ilişkileri temel alınmaktadır (Frow, 2012). Yönetim biliminde, örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili birbirine benzer farklı tanımlar yapılmıştır. Yurtdışı literatürde organizational commitment terimleriyle gündeme gelen örgütsel bağlılık kavramı, Türkçede örgütsel adanmışlık olarak da karşımıza çıkmaktadır (Balay, 2014).

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı en genel anlamıyla *psikolojik bir bağlantı* olarak tanımlamışlardır. O'Reilly ve Chatman (1986) ise; yaptıkları tanımda örgütsel bağlılığın bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Baruch'a (1998) göre örgütsel bağlılık, hem yönetim hem de davranış bilimlerinde iyi kurulmuş bir düşünce sistemidir. Baruch, örgütlerin ortak bir hedefe doğru çalışan karmaşık sistemler olduğunu, örgütsel bağlılığın örgütün ortak hedefe ulaşmasında yardımcı olabileceğini ifade etmiştir. Bateman ve Strasser (1984) ise, örgütsel bağlılığın iş hayatında etkili çalışmanın nedenleri arasında olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın çalışan davranışları ve performans etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemişlerdir (Akt. Rimes, 2013). Bireyin hedefleri ve örgütün hedefleri arasındaki uyumu yansıtan örgütsel bağlılık aynı zamanda,

çalışanın örgütle ilişkisine şekil veren ve onların örgüt üyeliğine devam etmelerinde etkili olan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Osa ve Amos, 2014).

Üretim sürecinin kalitesi ile işçilerin üretim için yeterli olma düzeyleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Yeterlik, üretimi yapacak kişinin bilgi, beceri ve tutumunu içeren bir kavramdır. İyi bir üretim süreci için, yeterliği yüksek ancak motivasyonu olmayan bir ekiple çalışmak, birbirleriyle sinerjik çalışmayan çok iyi futbolcular tarafından oynanan bir maç gibi olacaktır. Takımdaki oyuncular ne kadar iyi olurlarsa olsunlar, takım oyunu olmadan başarılı olmak pek mümkün değildir (Ulrich, 1998: Akt. Kaptanoğlu, 2017).

Bir örgütte bulunan personel, nitelik açısından seçilmiş olmalarına ve eğitimle desteklenmelerine rağmen, işlerini düzgün bir şekilde yapamayabilirler. Daha verimli bir sonuç elde edebilmek için, personelin içsel olarak motive olması gerekir (Balcı, 2003). İnsan faktörünün en büyük rekabet sorunu olarak görüldüğü örgütlerde örgütsel bağlılık; sağlıklı bir örgütsel iklime, daha yüksek bir moral ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Güllüoğlu, 2015). Örgütlerin verimliliği, çalışanların bilgi, beceri ve emeğini işe dönüştürmesiyle sağlanır. Ürün veya hizmet biçiminde tamamlanan üretim sürecinin niteliği ve niceliği, çalışanların yeterliliği kadar kuruluşlarına olan bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Çalışanların işe ve örgütlerine yönelik tutumu, onların örgütte çalışmaya devam etme ve örgütsel gelişime katkıda bulunma isteklerini etkileyecektir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık için, genel olarak yapılan çalışan ile örgütü arasında kurulan doğrudan bağ tanımının yanında bazı farklı tanımlar da yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Gül, 2002):

- Kişinin çalıştığı örgüte karşı yönelişidir (Sheldon, 1971: 143).
- Kişinin inançları ve bu inançların sonucundaki eylemlerinden sorumlu olmasıdır (Salancik, 1977: 1).
- Çalışan ile örgütün hedefinin zamanla iç içe geçerek bir bütün halini almasıdır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176).
- Örgüte bağlılık sayesinde, çalışanın dayatmaya bağlı kalmaksızın kabul ettiği sosyal davranışlar bütünüdür (Wiener and Gechman, 1977: 48).
- Bağlılık, çalışanın örgütte kalma arzusu ve örgütün değerlerine karşı duyduğu inançtır (Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 411-421).

• Genel açıdan bakıldığında bağlılık çalışanın örgüte duyduğu şahsi bağı ve sadakati açıklamaktadır (Morris, Lydka ve O'Creavy, 1993: 21-42).

• Çalışanın örgütün istek ve beklentisini karşılayacak şekilde davranmasını sağlayan normatif güçtür (Heshizer, Martin ve Wiener, 1991: 532-549).

• Çalışan ile örgüt arasında yapıldığı düşünülen psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000: 86).

• Çalışanın örgütün çıkarlarını düşünerek davranmasını sağlayan içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Weiner, 1982: 418).

• Çalışanın, karşılığında ödül veya ceza olup olmadığını düşünmeksizin örgüte devam etme arzusudur (Schwenk, 1986: 299).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütte kalma konusunda istekli olmaları, örgüte karşı vefalı olmaları ve örgütün hedeflerini benimsemeleri şeklinde açıklanabilir.

2.1.1.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Gelişen dünyada, her alanda olduğu gibi iş yaşamında da hem problemler hem çözümler değişmeye başlamıştır. Artık çalışanlar yalnızca işgücü olarak görülmemekte, çalışanların iş yerlerinden memnun olup olmadıkları da önemsenmektedir. Bu memnuniyetin sağlanmasında örgütsel bağlılık önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgütte çalışmaya devam etmeyi istemesi örgütsel bağlılık ile mümkün olmaktadır. Çalışanların örgütlere yönelik tutumları ile ilişkili olan bağlılık, son yıllarda, çalışanların iş yerlerine karşı tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için sıkça başvurulan bir araştırma konusu olmuştur.

Bir örgütte çalıştırılmak amacıyla seçilen ya da bir örgütü çalışmak amacıyla tercih eden bireylerin gerekli yeteneklere sahip olmaları, başarılı bir iş hayatı için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında çalışanların çaba göstermeleri, örgüte güçlü duygularla bağlanmalarıyla ilişkilidir. Bireyin bağlılık duygusu, örgüte karşı olumlu duygular beslemesi anlamına gelir. Bu düşüncelerden yola çıkarak, örgütsel bağlılığın örgütlerin başarıya ulaşmasında son derece önemli bir kavram olduğunu söylenebilir (Gül ve Gökçe, 2008).

Örgütlerin verimliliği, çalışanlarının bilgi, beceri ve emeğinin işe dönüştürülmesiyle sağlanır. Ürün veya hizmet biçiminde tamamlanan üretim sürecinin niteliği ve niceliği,

çalışanların yeterliliği kadar kuruluşlarına olan bağlılıkları ile de yakından ilişkilidir (Balay, 2014).

Bütün örgütler çalışanlarının verimliliğini önemser. Çalışanların performansı örgütün amaçlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yüksek performans sergilemeleri, onların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, çalışmaya devam etmekte istekli olmaları ve kendilerinden bekleneni verebilecek roller üstlenmeleriyle ilgilidir. Örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak günümüz örgütlerinin en önemli amaçlarından birisidir. Çünkü örgütüne bağlı çalışan, maksimum derece yararlanılabilecek insan sermayesi demektir. Örgütsel bağlılık; çalışanlar ve işveren arasında karşılıklı yarar sağlanabilecek bir tür ilişki olması nedeniyle, örgüt yöneticilerinin önemsemeleri gereken bir konudur. Örgütlerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak için gerekli yöntemleri bir politika olarak uygulamaları, hem örgütün hem de çalışanların yararına olacaktır (Aktay, 2010).

Frow (2012) yaptığı araştırma sonucunda; özellikle profesyonel hizmet kuruluşlarının, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanlarla devam etmek istediklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Osa ve Amos (2014) örgütsel bağlılığın eksikliğinin, çalışanın verimliliği üzerinde büyük ölçüde olumsuz etkilere sahip olduğunu ve örgütsel hedeflere ulaşmayı büyük ölçüde güçleştirdiğini iddia etmişlerdir.

Bugün çalışma hayatına bakıldığında, örgütlerin nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyduğu herkesçe bilinen bir gerçektir. Teknoloji odaklı üretim her geçen gün artmasına rağmen, teknolojiyi yönlendiren ve etkili şekilde kullanılmasını sağlayan yine insanlardır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılık duygusuna sahip olmaları, beşeri sermayenin örgütte kalmasını sağlamak adına çok önemlidir.

Bu çalışmaya konu olan eğitim kurumlarında bağlılık; bu kurumların toplumun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kaliteli hizmet sunabilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü eğitimin kalitesi yalnızca dışsal gereksinimlerden değil aynı zamanda eğitim işiyle uğraşanların içsel bağlılığıyla mümkündür (Balay, 2014).

2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine farklı tanımlar yapılmıştır, ancak genel olarak bakıldığında bu tanımlarda verilmek istenilen mesajın birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamaların bir bütün halinde göz önünde bulundurulması gerekir. Huang (2000) bağlılıkla

ilgili olarak sınıflandırmasını dört gruba ayırırken (davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık), farklı araştırmacılar farklı şekillerde gruplandırmayı tercih etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın davranışsal ya da tutumsal bir temel üzerine dayandığı fikrinde birleşmiştir. Daha açık bir ifadeyle çalışanlar, tutumsal ya da davranışsal bir nedenden ötürü örgüt üyeliklerine devam etmek durumundadır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan farklı çalışmalar incelenmiş ve örgütsel bağlılığın üç gruba ayrılarak sınıflandırılabilceği görülmüştür. Bu gruplandırmada örgütsel bağlılık: Tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak gruplandırılmıştır (Gül, 2002). Örgütsel bağlılık sınıflandırmasına ilişkin bilgiler Tablo-1’de gösterilmiştir:

Tablo-1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

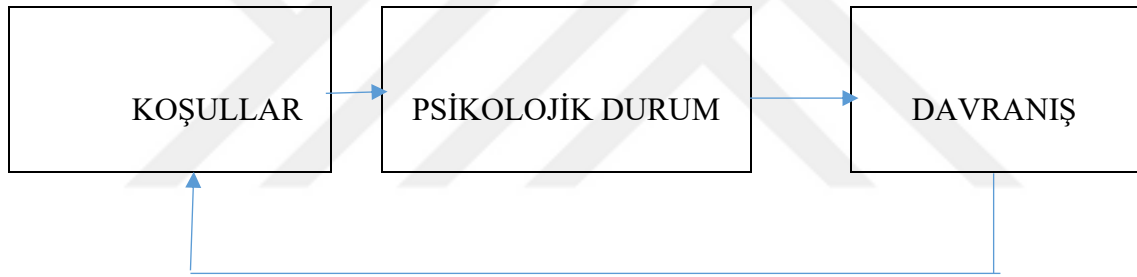
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI		
TUTUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK	ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI
*Kanter’in Yaklaşımı	*Becker’in Yaklaşımı	
*Etzioni’nin Yaklaşımı	* Salancik’in Yaklaşımı	
*O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı		
*Penley ve Gould’un Yaklaşımı		
*Allen ve Meyer’in Yaklaşımı		

Kaynak: (Gül, 2002, 40).

Tablo 1’den de anlaşılabilceği gibi örgütsel bağlılık üç farklı yaklaşımla ele alınmıştır. Örgütsel davranışçuların ve sosyal psikologların konuya farklı yönlerden yaklaşımları nedeniyle tutumsal ve davranışsal yaklaşım iki ayrı başlık altında ele alınmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise Reicher tarafından tutumsal bağlılığın geliştirilmesiyle oluşmuş bir yaklaşım olarak ayrı bir ana başlık altında ele alınmıştır. Aşağıda bu sınıflandırmalar ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar, doğrudan gözlenemeyen niteliktedir. Bu nedenle yalnızca bireyin gözlenebilen davranışlarından anlaşıldığı kadarıyla bilgi sahibi olunan bir kavramdır. Bireyin bir olaya gösterdiği tepki sayesinde onun tutumu ile ilgili yorum yapılabilir. Bireylerin çevresine karşı hal ve hareketlerinin oluşmasında, gelişmesinde ve devam etmesinde tutumlar etkili olmaktadır (Ceylan, 1998). Bu yaklaşım bağlılığı, bireyin çalışma ortamını değerlendirdikten sonra geliştirdiği ve bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlayan bir tepki olarak açıklamaktadır (Çöl, 2004). Diğer bir açıdan, çalışanın örgüte katılım düzeyi ve örgüt değerleriyle bütünleşmesi gücü olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanın içinde bulunduğu şartlar kendisini etkileyip yönlendirmektedir. Sonuç olarak, çalışan davranışlarını sürekli hale getirerek örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın oluşum süreci Şekil 1’de verildiği gibi gerçekleşmektedir:



Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Allen ve Meyer, 1991; Akt. Doğan ve Kılıç, 2007, 41).

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere, koşullar, psikolojik durum ve davranışlar birbirini etkilemektedir. Örgütün çalışanlarına sağladığı koşulların, örgütün çalışanlarda oluşturduğu psikolojik durumlar yukarıdaki şekilde ifade edilmiştir. Ayrıca, bu psikolojik durum sonucu meydana gelen davranışlar ve tutumlar zincirleme şeklinde gösterilmiştir (Öztürk, 2013).

2.1.2.1.1. Kanter’in Yaklaşımı

Kanter; bağlılığı, çalışanların sahip olduğu gücü çevrelere aktarmaya istekli olmaları durumu şeklinde açıklamış ve örgütsel bağlılık boyutlarını devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır (Kanter, 1968: Akt. Gül, 2002). Örgütler sosyal birer sistem olarak hedef ve beklentileri olan kuruluşlardır. Örgüt çalışanları, bu hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda kendilerini örgüte adarlar. Sonuç olarak örgütün hedef ve

beklentilerinin, çalışanın hedef ve beklentileriyle örtüşmesi örgütsel bağlılık duygusunu ve verimliliği artırır (Cengiz, 2001). Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık kişilik ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar: Kişilik sistemi; duygusal, bilişsel ve normatif yönelimlerden meydana gelirken, sosyal sistemler kişilerin bağlılıkları ile ilgili sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olarak tanımlanan üç alandan meydana gelir. Kanter'e göre çalışanlara örgüt tarafından benimsetilen davranışsal istekler doğrultusunda; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılık oluşur (Kanter, 1968: Akt. Gül, 2002).

Devama yönelik bağlılık (continuance commitment), çalışanın örgütten ayrılma ya da kalma durumunda ortaya çıkar. Ayrılırken ortaya çıkacak kaybın büyük olması örgütte kalmasını sağlar. Sonuç olarak çalışan, örgütte kalmasının kendisine yararlı olacağını düşünür ve çalışmaya devam eder (İnce ve Gül, 2005). Kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment), grubun birlik ve beraberliğini artıracak kutlamalar, törenler, simge ve semboller aracılığıyla sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda, kenetlenme bağlılığı birleşme olarak adlandırılır. Kenetlenme bağlılığı, çalışanın örgüte ve örgüt içindeki ilişkilere bağlılığını gösterir. Kanter'e göre üçüncü bağlılık türü kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, çalışanların üst yöneticinin söylediklerini yapması, konulmuş kuralların devam ettirilmesi için çabalaması demektir. Diğer bir ifadeyle, kontrol bağlılığı çalışanın örgüt tarafından belirlenmiş kurallara bağlı olmasıdır (Kanter, 1968: Akt. Gül, 2002).

2.2.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı sınıflandırma konusunda yapılan ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte olan yakınlığı açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Balay, 2014).

1)Ahlâki bağlılık: Çalışan kendini örgütün amaç ve değerleriyle içselleştirme ve otoriteyle bütünleştirme temeline dayamaktadır. Bireyler, toplum için yararlı olan amaçları benimsediklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005). Toplum için yararlı olan amaçlar çalışanın yaptığı işten aldığı doyumunu artırmaktadır (Balay, 2014).

2)Hesapçı bağlılık: Bu anlayışın temelinde hesapçı bir yaklaşım bulunmaktadır. Örgütün bireye sağladığı yarar oranında, birey de örgüte yarar sağlamayı hedefine koymuştur. Üyeler örgütten elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duyar (Güney, 2001). Ödül-kâr

üzerine kurulu bir anlayıştır. Çalışanlar fazla ödül elde ettikleri zaman bağlılık artarken, ödül azaldığı zaman bağlılık azalır (Balay, 2014).

3)Yabancılaştırıcı bağlılık: Olumsuz bir bağlılık anlayışıdır. Çalışan örgüt üyesi olup bağlılık duymamaktadır. Üye olması örgüte bağlılık duyduğu anlama gelmemektedir (Bayram, 2005). Örgüt içinde olup da bağlılık göstermeyen çalışan örgüte yarar yerine zarar getirmektedir. Örgüt için beklentileri karşılamayan çalışan, yük haline dönmektedir (Balay, 2014).

2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, Allen ve Meyer'den sonra en sık kullanılan sınıflandırmanın O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılık sınıflandırması olduğu gözlenmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlar yaptıkları sınıflandırmada örgüte bağlılığı üç gruba ayırmışlardır (Akt. Aydın, Sarıer, Uysal, 2011):

Uyum: Örgütte çalışan bireyler, karşılığında bir kazanç elde etmeyi umarak bağlılık duygusu geliştirirler. Örgütsel bağlılığın ilk aşamasını uyum bağlılığı oluşturur. Bu düzeyde, bireyin örgüte bağlılığı ödül ya da ceza beklentisinden kaynaklanmaktadır. Gerçekten inandığı için değil çıkar ilişkisi gözettiği için örgüte bağlı olan birey, beklentilerinin karşılığını alabilmek için uyum davranışı gösterir (Bursalıoğlu, 2005: Akt. Aydın ve diğerleri, 2011).

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasını oluşturan bu düzeyde, bireyler, örgüte ve çalışanlarına yakın olmaya istekli olup fırsat verildiğinde dışarıdan gelebilecek etkilere de açıktırlar. Bu düzeyde bireyler adeta örgütle bütünleşirler. Örgütle özdeşleşen bireyler, örgütün başarısını da başarısızlığını da büyük ölçüde üstlenirler. İlk olarak ihtiyaçlarını karşılamak için örgüte bağlı olan bireyler, bu neden ortadan kalksa bile örgüte bağlılığını sürdürüyorsa özdeşleşme düzeyine ulaşmıştır (Başaran, 2000: Akt. Aydın ve diğerleri, 2011).

İçselleştirme: Bağlılığın son aşaması olan içselleştirme, örgütteki değerlerin bireyinki ile uyumunu ifade eder. Örgütteki norm ve değerleri kendi isteğiyle benimseyen bireyin, bu değer ve normlardan etkilenmesi içselleştirme ile açıklanır (Bursalıoğlu, 2005: Akt. Aydın ve diğerleri, 2011).

2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık konusunu Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayandırmaktadır. Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık modeli örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olmasına rağmen, bu modelin karmaşık olmasından ötürü literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Bu yazarlar Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler (Penley ve Gould, 1988). Bunlar:

1. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

2. Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

3. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır.

Penley ve Gould (1988)' un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine ölçü almıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar.

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel Bağlılıkla ilgili incelenen çalışmalarda, Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmanın üzerinde çok fazla durulan sınıflama olduğu tespit edilmiştir. Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli bağlılık modeline göre, bir çalışanın kuruluşa olan bağlılığı üç "zihin seti" tarafından şekillenmektedir. Bu set duygusal bağlılık (affective commitment),

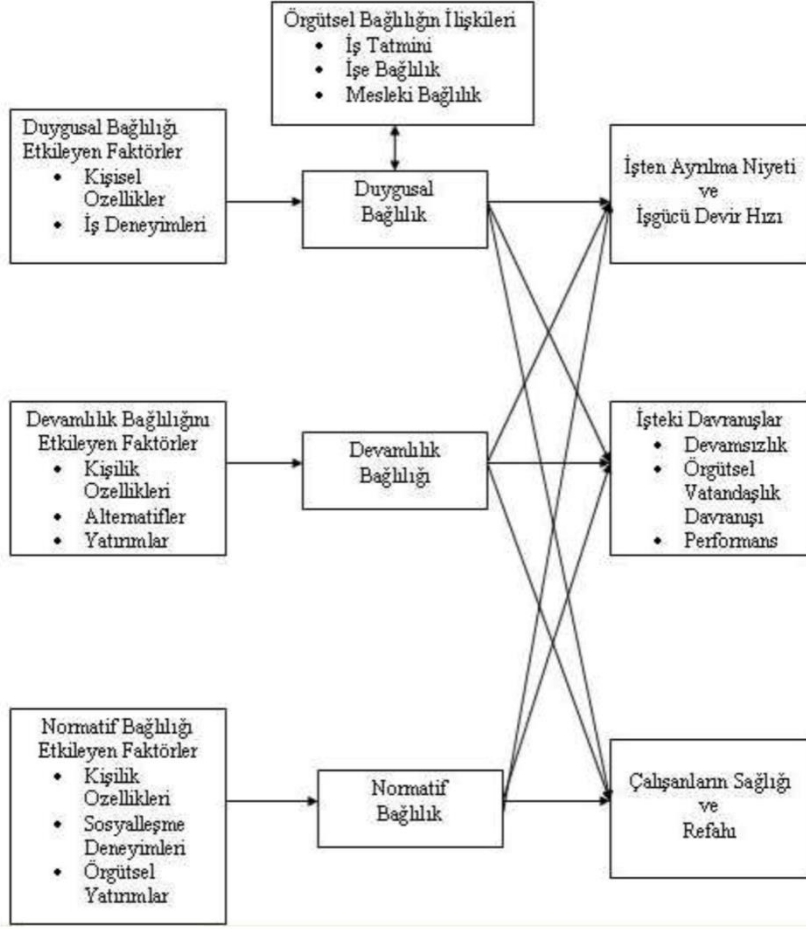
devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılıktan (normative commitment) oluşmaktadırdır.

Duygusal Bağlılık: Bazı yazarlar, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte duygusal olarak alışması olarak tanımlamıştır. Kanter (1968), bağlılığı çalışanın duygusal boyutta örgüte uyum sağlaması olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında, duygusal bağlılık çalışanın organizasyona olumlu duygusal bağlılığı olarak tanımlanır. Etkili ve kararlı olarak emek veren çalışan, kuruluşun hedefleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşir ve kuruluşun bir parçası olarak kalmak ister. Bu alışan örgüte “istediği” için bağlılık gösterir. Bu kavramı geliştirirken, Meyer ve Allen büyük ölçüde Mowday, Porter ve Steers (1982)’ in bağlılık kavramına dayandırmışlardır (Akt. Zain ve Gill, 1999).

Devam Bağlılığı: Birey, örgüt üyeliğini yitirmenin yüksek kayıplara neden olacağını düşündüğü için örgüte bağlıdır. alışan, örgütün bir üyesi olarak kalmak zorunda olduğu için örgütte kalır. Stebbins (1970), örgüt çalışanının farklı bir sosyal kimlik seçmenin imkansızlığını anladıda devam bağlılığının gerçekleştiğini ifade etmiştir (Akt. Zain ve Gill, 1999).

Normatif Bağlılık: Son olarak, bu bağlılık türü daha az yaygın ama uygulanabilirliği daha yüksektir. Marsh ve Mannari (1997), normatif bağlılığa sahip çalışanın, ahlaken doğru kalmayı düşünen biri olarak ömür boyu örgüte bağlı kaldıda iddia etmiştir. Özellikle yüksek seviyede normatif bağlılık duygusu taşıyan çalışanların örgüt üyeliğine devam etmeleri gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Birey, yükümlölük duygusu nedeniyle bir örgüte bağlanır ve orada kalır (Akt. Zain ve Gill, 1999).

Allen ve Meyer (1991)’in üç bağlılık modeli olarak şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen tarafından verilen üçlü bağlılık modeli Şekil-2’de görüldüğü gibidir. Çalışanların örgüte bağlılıkları üç başlık altında açıklanmıştır. Çalışanın isteğine bırakılmış olan duygusal bağlılık, kendilerini bir eylemi yapmak zorunda gibi hissettikleri devam bağlılığı ve o eylemi yapsalar iyi sonuçlar olacağına inandıkları normatif bağlılık bu modelde bahsedilen başlıklardır (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve Allen, bu bağlılıkta, bağlılık unsurlarının karşılıklı olarak sınırlı olmadığına dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir çalışan aynı zamanda, farklı yoğunluk seviyelerinde, bir örgüte, duygusal, normatif ve devamlılık duygusuyla eş zamanlı olarak bağlılık gösterebilir. Çalışanın bu zihin setlerinin üçünün yüksek veya düşük seviyelerini yansıtan bir "bağlılık profili" ne ve farklı iş yerinde farklı etkilere sahip olabileceği belirtilmiştir (Frow,2012).

Meyer ve Allen'a göre (1991), örgütsel bağlılık, çalışanların kurumla ilişkisinin gücünü ve doğasını ele alan çok yönlü bir yapıdır. Meyer ve Herscovitch'in (2001) belirttiği gibi,

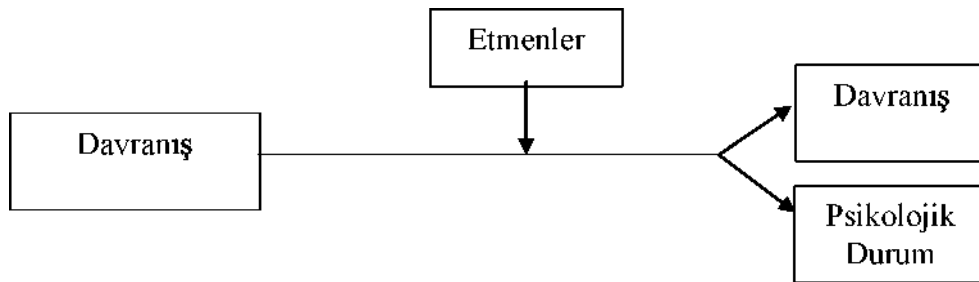
örgütsel bağlılık bireyi bireye bağlayan ve bu hedefle ilgili bir eylem planı oluşturan bir gücü temsil etmektedir. Ancak bu güç, çalışanların örgütle ilişkilerinin temelini yansıtan farklı zihniyetlerle ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona duydukları duygusal bağları yakalar, normatif bağlılık çalışanların örgütlenme konusundaki yükümlülüklerini yansıtır. Dolayısıyla, bağlılık unsurları, çalışanların örgüt içinde ve örgüte karşı davranışlarını anlamlandırmaları için kullandıkları farklı ancak ilgili temelleri veya motifleri temsil eder (Lapointe ve Vandenberghe, 2018).

2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılığın temelinde örgüte bağlılıktan öte yapılan belli bir faaliyete bağlılık bulunmaktadır. Davranışsal bağlılıkta bireyin önceki tecrübeleri ile örgüte uyum sağlama süreci önemlidir. Örgütte çok uzun süre kalma ve bunun sonucunda ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma davranışsal bağlılıkla ilgilidir (Çöl, 2004).

Devamsızlık yapmama, işten ayrılıp başka işlere yönelmeme ve örgütte kalmaya istekli olma örgütte kalma süreci ile ilgilidir. Bireyler birçok farklı örgütte bulunabilir, görev alabilir. Bu örgütlerdeki yaşamışlıklar davranışsal bağlılık için önem arz etmektedir (Gül, 2003).

Örgüte katılmak için yapılan fedakârlıklar örgüt için başlangıç eşiği olarak kabul edilmektedir. Bunun gösterimi üyelerin kabul törenleridir. Birçok farklı alanda, askeri kurumlarda, sosyal kulüplerde, dini tarikatlarda yoğun olarak kabul törenleri görülmektedir (Gül, 2003). Şekil 3'te örgütsel bağlılığın davranışsal bağlılık yaklaşımı ile ilgili bilgi verilmiştir.



Şekil 2.3: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer and Allen, 1991).

Şekil 3’de görüldüğü gibi, davranışsal bağlılığın temelinde bireyin kendi davranışı bulunmaktadır. Birey bir davranışı yaptıktan sonra devamı gelmektedir. Daha sonra davranışlarına bağlılık gösteren birey, o davranışı tekrar etme olasılığını artırmaktadır (Gül, 2003).

2.2.3.2.1. Becker’in Yaklaşımı

Becker’in örgütsel bağlılık yaklaşımı ‘‘Yan Bahis Yaklaşımı’’ olarak da bilinir. Becker’a göre davranışsal bağlılık, çalışanın tutarlı davranışlarından vazgeçmesi halinde bir takım yatırımları kaybedeceğinin aklına gelip, o davranışları sürdürmeye devam etmesiyle açıklanır. Bu durumda çalışan örgüte duygusal bağlamda değil kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanıp örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002)

Becker, yan bahis ifadesiyle çalışanın tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini açıklamaya çalışmaktadır. Yan bahis, kişinin değer verdiklerini ortaya koyarak örgütüne yatırımda bulunması anlamına gelir. Bahse girdiklerinin değeri ile örgüte bağlılığı doğru orantılıdır. Bu bahis kaynakları da toplumsal beklentiler, sosyal etkileşimler, sosyal roller ve bürokratik düzenlemeler olarak dört gruba ayrılmaktadır (Becker, 1960: Akt. Gül, 2002).

2.2.3.2.2. Salancik’in Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre çalışanın örgüte bağlı olması davranışlarına bağlanması olarak açıklanmaktadır. Salancik’e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: Akt. Gül, 2002).

Salancik’in örgütsel bağlılık yaklaşımında, tutumlar ile davranışlar arasında uyum söz konusudur. Aksi takdirde çalışan gerilim ve strese girecektir. Şayet tutum ve davranışlar arasında uyum var ise bağlılık otomatik olarak gerçekleşecektir (O’Reilly ve Caldwell, 1981: Akt. Gül, 2002).

2.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış gruplara duyulan bağlılığın toplamını ifade eder (Balay, 2014). Reichers (1985), çoklu bağlılık yaklaşımını tanımlarken bireylerin bağlılık

duygularının birbirinden farklı olabileceği konusuna dikkat çekmiştir. Bir çalışan örgütün yakın ilgisiyle bağlılık duygusu geliştirirken diğeri kaliteli bir ürünün makul bir fiyata piyasaya çıkarılmasıyla bu duyguyu geliştirebilir (Gündoğan, 2009).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içindeki bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikâl gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi referans grupları vardır. Bunların birey için önemi birbirinden farklıdır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

1.4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Örgütsel bağlılığın, kendi başına birçok konuda etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık nasıl başka konuları etkiliyorsa, bu olgunun farklı faktörlerden etkilenmesi de kaçınılmazdır. Bu faktörler sayesinde örgütsel bağlılığın artması ya da azalması mümkün olabilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda araştırma yapanlar, bu faktörleri farklı açılardan ele almışlardır. Çalışanların örgüte bağlılıklarını Balay (2014); kişisel demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak gruplandırmıştır. Northcraft ve Neale (1990) ise, örgütsel bağlılığı; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grupta incelemeyi tercih etmişlerdir (Gündoğan, 2009). Northcraft ve Neale tarafından yapılan gruplandırma Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo -2: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 3- Kişisel Özellikler	1.İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim 3.Ücret 4. Gözetim 5. Örgütsel Kültür 6.Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9.Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4.Ülkenin ekonomik Durumu 5.Sektörün Durumu

(Kaynak: Northcraft and Neale 1990,471;Akt. Gündoğan, 2009).

Tablo-2’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlıkta gruplandırılmış ve kendi içerisinde yeniden alt gruplara ayrılmıştır. Bu çalışmada North ve Neale’in gruplandırması üzerinden açıklama yapılacaktır.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı sınıflandırarak tanım yapan araştırmacılar, bu olgunun etkilendiği faktörleri dolaylı olarak ifade etmişlerdir. Özdeşleşme, içselleştirme, normatif bağlılık gibi kaynağı kişinin kendisi olan bağlılık türlerine değinmişlerdir. Bu konuda yapılan araştırmalarda kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu ortaya koyulmuştur. Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında gruplandırılarak incelenmiştir.

İş Beklentileri: Bireyler kendi hedeflerine ulaşmak için bir işe yönelmektedir. Çalışma hayatındaki örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide örgütler, çoğu zaman bireyler açısından kişisel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç niteliği taşımaktadır. Sonuç olarak, bireyin

beklentilerinin karşılanması ve örgütün bireyin hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırması örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir durumdur. Çalışma hayatına başlarken örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen sözleşmenin uzun vadede imzalanması iyi bir başlangıç olarak nitelendirilebilir. Bu durum örgüt üyeliğini kabullenme ve uzun süreli örgüte devam etmeyi, dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989:Akt. Gündoğan,2009).

Bireyler, bir takım beklentilerle örgüt üyeliğine başlar ve bunların örgüt tarafından karşılanmasını isterler (Mayer ve Allen, 1997). İş hayatına yeni atılan bireyin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması; insan kaynaklarınca görevin bireyden; bireyin örgütten tam olarak neler beklediğinin açıkça belirtilmesiyle mümkün olduğu söylenebilir.

Psikolojik Sözleşme: Çalışan ve örgüt arasında ilişkileri belirleyen, iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki çeşit sözleşme vardır. İş sözleşmesinde çalışan ile örgüt yönetiminin birbirine karşı sorumlulukları yazılı olarak belirtilir. Psikolojik sözleşmede ise, karşılıklı ilişkilerde etkili olan, yönetim ve çalışanın davranışlarını belirleyen yazılı olmayan kurallar söz konusudur. Bireyin çalışma hayatına başladığı ilk günden itibaren, örgütle arasında oluşturdukları psikolojik sözleşmeyle birbirlerine bağımlı hale gelirler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın tanımını yaparken Allen ve Meyer (1997), bağlılığın örgüt ve çalışan arasında farklı durumlarda sağlam ilişkiler kurulmasını sağlayan bir tür psikolojik sözleşme olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik sözleşmenin başarılı bir şekilde yapılması demek, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir adımın atılması anlamına gelir. Bağlılığın sağlam temellerde oluşturulması, yüksek iş tatmini ve verimlilik anlamını taşır (Gündoğan, 2009).

Kişisel özellikler başlığı altında incelenecek olan, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yaş: Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Araştırmalar, kişisel özellikler arasında örgütsel bağlılığa etkisi olan en önemli faktörün yaş olduğunu göstermektedir. Hiç kuşkusuz, yaş değişkeni değerlendirilirken hizmet süresi de dikkate alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bu iki değişken arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu söylenebilir. Yaş değişkenini göz önüne alarak yapılan araştırmalarda (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu ve çalışanın yaşı arttığında bağlılığın da arttığı görülmüştür. Rowden

(2000), yaşın artmasıyla, işi bırakmanın yüksek maliyetli sonuçlara sebep olacağını fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmiştir (Gündoğan, 2009). Balay (2014), yaşı ilerleyen çalışanların örgüte bağlılık göstermelerindeki nedenleri şu şekilde ifade etmiştir:

- Çalışanın örgütte uzun süreli hizmet vermesi, ona kariyer imkanı tanımaktadır.
- Yaşı büyük olan çalışanlar daha cazip gibi görünse de başka işlere atılmakta risk almayı istemezler.
- Gençlerin iş deneyimlerinin az olması, onların işten yaşı ileride olanlara göre daha az haz duymalarına sebep olur.

Cinsiyet: Örgütsel bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere çok sayıda araştırma yapılmıştır. Balay (2014), sosyal açıdan kadın ve erkeğin üstlendiği görevlerin, çalışma hayatı üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Kadın ve erkeğin ortak olarak konu alındığı tartışmalar her alanda olduğu gibi örgütsel bağlılık konusunda da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda hangi cinsiyette örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu konusunda bir görüş birliğine varılamadığı görülmektedir. Bununla birlikte, Eren (1993), yapılan araştırma sonuçlarına bağlı olarak, erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ifade etmiştir. İş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi, kadınlardaki bağlılığın erkeklere göre daha düşük seviyede olmasına neden olabilmektedir. İşe gelmeme ve işi terk etme olaylarının kadınlarda daha sık rastlanıyor olması bu kanıyı doğrulamaktadır.

Medeni Durum: Çalışan bireyin, evli olup olmadığı örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli kişisel faktörler arasında yer almaktadır. Araştırmalar evli olanların bağlılık duygularının evli olmayanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Aranya ve Jacobson, 1975; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990: Akt. Gündoğan, 2009). Evli olanların, işsiz kalma riskini göze almak istemeyecekleri için, bekâr olanlara göre çalıştıkları kuruma daha çok bağlılık göstermeleri doğaldır. Ayrıca, iş imkânlarını değerlendirmede evli olanların daha istekli ve girişken oldukları görülmektedir. Çünkü evli olanlar, bakmakla yükümlü oldukları bir aileye sorumluluğu taşımaktadırlar.

Eğitim: Çalışanların eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azaldığını göstermektedir (Angle ve Perry,

1981: Glisson ve Durick, 1988: Morris ve Steers, 1980: Steers, 1977: Akt. Gündoğan, 2009). Eğitim düzeyinin artması demek çalışanın daha çok sorumluluk almak istemesi, bağımsız karar vermek istemesi demektir. Öte yandan, eğitim düzeyi yüksek kişilerin farklı iş alternatifleri ile karşı karşıya olmalarının örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Özetle, örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda cinsiyet, eğitim seviyesi ve yaş gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığı etkilediğini gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Glisson & Durick, 1988; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu; Akt. Dude, 2012). Benzer şekilde örgütsel bağlılığın, çalışanların yaş ve görev süreleri arttıka arttığını; buna karşın eğitim seviyeleri arttıka azaldığını destekleyen araştırma sonuçları mevcuttur (Morrow & Goetz Jr, 1988; Sheldon, 1971; Steers, 1977: Tett & Meyer, 1993: Akt. Dude, 2012).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık, yalnızca bireylerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu gibi değişkenlerden etkilenmez. Kişisel değişkenlerin yanı sıra, örgütsel faktörler de çalışanların örgütsel bağlılık derecesini etkiler. Çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol atışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödülleri (Glisson and Durick, 1988: Northcraft and Neale, 1990: Akt. Evren, 2017).

İşin Niteliği ve Önemi: Örgütsel bağlılık, işin niteliği açısından şu etmenler sebebiyle doğrudan etkilenebilir (Evren, 2017):

- İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi,
- İş konusuyla özdeşleşme,
- Geri bildirim,
- Sorumluluk ve yetki sahibi olma,
- İş zenginleştirme.

İş zenginleştirme, çalışanın kendi işine ait planlama, örgütleme ve denetleme süreçlerinde sorumluluk vermesi anlamında, son zamanlarda gündemde olan bir faktördür. Öte yandan, yetki ve sorumluluk artışının çalışanın bağlılığının artırılmasında etkili olacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Yönetim ve Liderlik: Lunderberg (1992) yönetim tarzını, amacına ulaşmada başkalarını aracı kılan yönetim şekli olarak tanımlamıştır. Bu açıdan bakıldığında yönetim tarzının

çalışanları harekete geçirmek için onlarla ilişki kurmaya çalışmayı ifade ettiği söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesinde rol oynayan yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Williams ve Hazer (1986) tarafından yapılan araştırmada, liderlik biçiminin yönetimde etkili olduğu vurgulanmıştır. Ast-üst ilişkisini belirleyen liderlik stili örgütsel amaç ve değerlere bağlılığı etkilemektedir. Baskıcı ya da kontrolcü bir örgüt yönetiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edemedikleri için yaratıcılık duyguları bastırılacaktır. Sonuç olarak, üst yönetimin yönetim ve liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Gündoğan, 2009). Yönetimin çalışanları yapılan iş konusunda rahat bırakması, onlara karar alma yetkisi tanınması, örgütsel bağlılığın artması konusunda olumlu etki yaratabilir (İnce ve Gül, 2005).

Ücret Düzeyi: Çalışanın yaptığı iş karşılığında aldığı ücret, örgütsel bağlılığın artmasında ya da azalmasında etkili olan bir başka örgütsel faktördür. Balay (2014), örgütün çalışanlarına yaptığı ödemenin, işin çekiciliğinin yanı sıra örgütsel bağlılığın artmasında da etkili olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların yaptıkları işe karşılık, düşük düzeyde ücret almaları onların daha yüksek ücretli iş aramaya yönelmesiyle sonuçlanabilir. Dolayısıyla buldukları işi geçici görüp düşük düzeyde bağlılık duymalarına neden olabilir. Sonuç olarak, düşük ücretli işlerde çalışanların daha sık iş değişikliğine gittikleri görülmektedir (Eren, 1993).

Örgüt yönetiminin, çalışanların ücret dağılımında adil davranmalarının, örgütsel bağlılığın derecesini belirleyen diğer bir faktör olduğu düşünülmektedir. Örgüt yönetimince yapılan ücretlendirme ne kadar adil olursa bağlılığın da o kadar yüksek olacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Ayrıca, ücret dışında verilen iş ödüllerinin de bağlılık seviyesine olumlu etki yaptığı belirtilmektedir (Balay, 2014).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konu olduğu düşünülmektedir. Robbins ve Judge (2017), kültürü örgüt çalışanlarınca paylaşılan ortak değerler sistemi olarak tanımlayarak, kültürün örgütü tanımlayıcı bir terim olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü örgütün kültürü örgütün ikliminin de belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürünün niteliklerini çalışanların nasıl algıladığı çok önemlidir. Örgüt kültürü işlerin yapılma şekli ve örgüt içindeki davranışların biçimlendirilmesinde etkili olduğu için bağlılıkla arasında güçlü bir ilişki olduğu düşünülebilir. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların bağlılıklarının da yüksek olmasına sebep olur. İşe yeni başlayan bir çalışanın güçlü bir kültüre sahip olan örgütte çalışma isteği artar; dolayısıyla da ondan beklenen sorumlulukları özenle

yerine getirmeye çabalar. Bu tür bir çalışma ortamı örgütsel kültürün benimsenmesiyle mümkün olur (Morris ve Bloom, 2002: Northcraft ve Neale, 1990: Akt. Gündoğan, 2009).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, örgütte alınan birtakım kararların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ile ilgili süreci kapsamaktadır. Bu kararların bazıları şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005):

- Çalışanların görev paylaşımı,
- Çalışanlara yetki verilmesi,
- Çalışanlara ücret dağılımı,
- Gerekli ödüllerin gerekli kişilere yeri ve zamanı gelince verilmesi.

Bu tür önemli kararların alınmasında yönetimin adil davranmasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Bu duruma İnce ve Gül (2005), aynı anda birbirine benzer göreve getirilen iki çalışanın farklı ücret almasını örnek göstermektedir. Bu örneğe göre, düşük ücret alan çalışan örgütsel adaletin zayıf olduğu düşüncesiyle, daha yüksek ücret alan çalışanla karşılaştırıldığında, çalıştığı kuruma karşı daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık duyacaktır.

Örgütsel Ödüller: Çalışanın yaptığı işin karşılığında maaşı dışında farklı bir şekilde ödüllendirilmesinin de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Barutçugil (2014) ödülleri, yönetimin performansını başarılı bulduğu çalışana bir çeşit şükran duygusunu ifade etme şekli olarak tanımlamıştır. Yönetimin bu teşekkürü, çalışanın örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Ödül konusunun, performans yönetimiyle ilgili olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin sağlam yapıda oluşturulmuş bir ödül ve performans yönetim sistemine sahip olması gerektiği düşünülebilir.

Takım çalışması: Barutçugil (2014) takım çalışmasını, örgüt yönetiminin katı sınırlandırmalarından sıyrılıp çalışanların ortak amaç etrafında toplanması olarak tanımlamıştır. Takım çalışmasının, çalışanların paylaşım duygusunu artırarak bağlılık duygularına katkı yapması söz konusudur. Ayrıca takım çalışması demek, çalışanların birlikte daha yakından ilişki kurmaları anlamına gelmektedir. Buna göre çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin örgütsel bağlılık duygularını etkileyeceği söylenebilir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Rol çatışması, çalışanın yapması beklenen ve birbirine zıt olan görevlerden kaynaklanır. Verilen bu görevlerden birini yapan çalışanın diğerleri

konusunda zorlanması rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Rol belirsizliği ise çalışanın görevini yapması için gereken bilgiye sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009). İnce ve Gül (2005), rol çatışmasında daha çok bireyin sorumluluk sahibi olduğunu ifade ederken; rol belirsizliğinde örgütün payı olabileceğini belirtmiştir. Örgütsel rollerin çalışanların bağlılık duyguları üzerinde etkili olacağı düşünüldüğünde, çalışana verilen görevlerin açık v net olarak tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların rollerini gerçekleştirirken duyacakları zevk alma ve başarı duygularının da bağlılıklarını olumlu yönde etkilemesi beklenen bir durumdur. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda da rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir (Gürkan, 2008).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığın artmasında ya da azalmasında kişisel ve örgütsel faktörler dışında, örgüt dışı faktörler de etkili olmaktadır. Bu faktörler yeni iş bulma imkânları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı, profesyonellik şeklinde sıralanabilir. Balay (2014), sektörde yeni iş bulma imkânlarının kısıtlı olmasının, çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmiştir. Çünkü alternatif iş imkânlarının az olması, çalışanların işi bırakma fikrinden uzaklaşmasına sebep olabilmektedir.

Yeni iş bulma imkânlarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli örgüt dışı faktör olduğu söylenebilir. Bireyin iş alternatiflerinin az olması çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltmektedir. Ayrıca alternatif çeşitlilik, bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu gibi ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve ülke içi ya da ülkelerarası platformla da ilişkilidir. Yeni iş bulma imkanının dışında, profesyonellik de çalışanların örgütsel bağlılık duygularını etkileyen bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çünkü çalışanın mesleğini içselleştirmesi, mesleğiyle özdeşleşmesine bağlıdır. Profesyonel bir çalışandan, kendi kurallarıyla mesleğini icra etmesi ve sorumluluk sahibi bir tutumla mesleğine yüksek seviyede bağlılık duyması beklenir (İnce ve Gül, 2005).

1.5.Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, örgüte yansıyan olumlu ya da olumsuz bir takım sonuçları söz konusudur. Örgütün ulaşmak üzere koyduğu hedeflerin çalışanlar tarafından kabul edilebilir düzeyde olması, örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanırken; bu hedeflerin kabul edilebilir olmaması düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve örgütün dağılmasını hızlandırabilecek sonuçlar

ortaya çıkarabilir. Örgütsel bağlılık arttıkça performans düşüklüğü, işe geç kalma gibi davranışlar belli düzeyde azalırken; iş bırakma eylemi daha yüksek oranda azalmaktadır. Örgütsel bağlılığın; ilişkili olduğu düşünülen sonuçlarının daha çok bireysel davranışlara yönelik olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, pozitif yönde ilişkili olduğu davranışlar; iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu gibi davranışlar iken örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkili olan davranışların başında iş değiştirme ve devamsızlık gelmektedir (Balay, 2014).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın değişen düzeylerinin hem çalışan hem de örgüt açısından ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçlarını araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel bağlılık, yol açtığı sonuçlar kapsamında düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık başlıkları altında gruplandırılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007). Aşağıda bu gruplandırmaya yönelik olarak ayrı başlıklar altında bilgiler sunulmuştur.

1.5.1 Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde olan çalışanlar, kendilerini örgüte bağlayan güçlü duygu ve davranışlara sahip değildirler (Balay, 2014). Bu grupta yer alan çalışanlar, bireysel olarak işin beklentilerini gerçekleştirmekten geri dururlar ve grup bağlılığı ile ilgili de hiçbir gayret göstermediklerinden, duygusuz iş görenler olarak adlandırılırlar. Müşteriler açısından güven kaybolması, itiraz, söylentiler gibi sonuçlara yol açtığından, düşük düzey örgütsel bağlılık örgüte zarar verebilir. Bu bağlılık türünün hakim olduğu örgütlerde, yönetimin meşruluğunun dolaylı olarak sorgulanması nedeniyle şirket otoritesinin zedelenmesi gibi bir sonuç da ortaya çıkabilir (Randall,1987: Akt. Bayram, 2005).

Verilen bu olumsuz sonuçların yanı sıra, düşük düzeyde örgütsel bağlılık bazen çalışanın yaratıcı ve gelişmeye açık olması gibi olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Düşük düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanların özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Balay, 2014):

- Örgütten ayrılma eğilimleri yüksektir,
- İşe devamsızlık konusunda meyillidirler,
- Daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünürler,
- İşe sürekli geç kalma davranışı ortaya çıkar,
- Örgütten ayrılma niyetleri söz konusudur,
- Yetersiz performans gösterirler.

Araştırma sonuçları çalışanların davranışları sonucunda uyarıldıklarında bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Balay, 2014).

1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, örgütle tam olarak özdeşleşmemiş olduğu için tam anlamıyla bir bağlılık söz konusu değildir (Balay, 2014). Çalışanların kendi kimliklerini korumak adına örgütün onları şekillendirmesini istemedikleri bu tür örgütlerde çalışanlar hem örgütle bütünleşmeyi hem de kendi beklentilerini karşılamayı amaçladıklarından, örgütün bazı değerlerini kabul etmede isteksiz olabilirler (Bayram, 2005). Kısaca, ılımlı bağlılık durumunda sınırsız bir sadakatten söz edilemez. Ayrıca, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanlar için her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Yönetim kadrosuna yeterli önemi vermeyen çalışanlar, üst kademelere geldiklerinde başarıyı yakalamada zorluk yaşayabilirler (Balay, 2014). Örgüte karşı ılımlı düzeyde bağlılık gösteren bireyin, topluma karşı duyduğu sorumluluk ile örgüte karşı gösterdiği sadakat arasında çatışma yaşaması bu düzeydeki bağlılığın bir başka olumsuz sonucudur. Çünkü çalışanın yaşayacağı böyle bir çatışma durumu kararsızlığa ve verimsizliğe yol açabilir (Bayram, 2005).

1.5.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi

Yüksek bağlılık düzeyinde, çalışanların örgüt amaçlarına ve değerlerine sıkı sıkıya inanması söz konusudur. Bu bağlılık türünde örgütün beklentileri çalışanlar için çok önemlidir ve çalışanlar bunları gerçekleştirmek için ellerinden geleni yapma eğilimindedirler. Bu çabalar çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü istekten kaynaklanmaktadır (Balay, 2014). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, yüksek düzeyde bağlılık duygusuna sahip çalışanların genel olarak aşağıdaki özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Yücel ve Koçak, 2014):

- Çalıştıkları örgütlerde daha mutludurlar,
- Yaptıkları işlerle ilgili zaman harcamaktan çekinmezler,
- İşyerlerinden ayrılma konusunda daha az isteklidirler,
- Üretkenlikleri yüksek düzeydedir,

Yüksek düzeydeki bağlılık; “örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışını yansıtmaktadır. Örgüt, çalışanların yüksek düzeydeki sadakatini takdir etmek adına onları terfi ettirerek ödüllendirebilir. Örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar aynı zamanda bu sadakati yaptıkları işlerine karşı da hissedecekleri için, örgütte kendilerine verilen değer *kurumsal yıldızlar* olarak ifade edilebilir. Yüksek düzeydeki bağlılığın, tüm bu olumlu etkilerinin yanı sıra, bazı olumsuz sonuçları da olabilir. Örneğin, çalışanların grupla bütünleşmesi kendi kimliğinin kaybolmasına ya da tek başına yetersiz sayılabilecek çalışanların grupta etkinmiş gibi görünmesine yol açabilir. Ayrıca kendilerini işlerine kaptıran çalışanlar zamanlarının çoğunu bu yönde harcayacakları için ailelerine gerekli zamanı ayıramayabilirler. Öte yandan çalışanların, ev ve iş yaşantıları arasında denge kuramamaları, toplumsal ve kişisel yabancılaşma yaşamalarına sebep olabilir (Balay, 2014).

Çalışan için olumsuz sonuçlar; yüksek örgütsel bağlılık, bazen çalışanın, gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanlar için olduğu kadar örgütler için de bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütlerin esneklik özelliğinde kaybolmaya neden olabilir. Örneğin, geçmişine çok güvenen örgüt, geleneksel uygulamaları benimseyip bu uygulamalarda ısrar edebilir. Öte yandan, örgütüne yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar gerekli durumlarda bile tepki göstermeyebilirler (Balay, 2014). Bazı durumlarda örgüt, yüksek düzeyde bağlılığı olan ancak örgütün çalışma şartlarına uymayan kişileri örgütte tutmak zorunda kalabilirler. Yüksek bağlılık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi de bu çalışanların örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha rahat davranabilmeleridir. Söz konusu çalışanlar, özellikle örgüt içi çatışmalarda, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımlarını örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilirler (Celep, 2000).

1.6. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Allen ve Meyer’e (1997) göre örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütle ilişkisini ve örgütte kalma kararını düzenleyen çok boyutlu bir kavramdır. Mowday, Porter ve Steers’a (1982) göre bu boyutları sadakat, girişkenlik, içselleştirme ve memnuniyet oluşturur. Örgütsel bağlılığın

boyutları yazardan yazara değişiklik göstermektedir. Bu çalışmada; örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları üzerinde durulacaktır.

1.6.1. Uyum Boyutu

Uyum boyutu, çalışanların örgüte duyduğu yüzeysel bağlılığı ifade etmektedir. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini astlarına pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyum gönülsüzdür. Bu yüzden, uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Dolayısıyla uyumda ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır (Balay, 2014).

Sadakat ve göreve dayanan bir işçi-işveren ilişkisi modeli olan Japon örgütleri buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü alışan ile işveren arasında her iki tarafça yerine getirilen paylaşılmış yükümlülükler vardır. Arada var olan ekonomik ve psikolojik sözleşme yerine, kişiler karşılıklı anlaşmadan dolayı mutlu ve huzurludur. Durum böyle olunca iş tatmini de fazlalaşır (Balay, 2014).

1.6.2. Özdeşleşme Boyutu

Bu düzey bağlılığın ikinci aşaması olarak tanımlanmıştır. Bağlılığın bu boyutu bireylerin örgüte ve çalışanlarına yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkileri sürdürme olanağı kendisine tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşen birey, çalıştığı örgütün başarı ve başarısızlığına ilişkin sorumluluk üstlenir. alışan, başlangıçta gereksinmeleri karşılandığı, işten doyum sağladığı ve içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000).

1.6.3. İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme düzeyi bağlılığın son aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri örtüşür. Bu düzeyde örgüt değerleri bireyin davranışları üzerinde etkilidir. İçselleştirme, bireyin kendi değer ve yargıları doğrultusunda örgütün değerlerini benimsemesidir. Bir başka ifade ile örgütsel amaç ve değerler, bireyin kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü ölçüde içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Yönetim alanında yapılan araştırmalar, örgütlerde kritik durumlarda örgütün yararı göz önünde bulundurularak üst düzey çaba gösteren bireylere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu çabaya sahip olan bireylerin, örgüte yönelik yüzeysel uyumun ötesinde bir tutum sahibi olan ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşan bireyler olması beklenmektedir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılığın boyutları kapsamında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı ile bağlılığı anlatırken, özdeşleşme ve içselleştirme örgütün ilgileri ve beklentilerine dönük bağlılığı ifade etmektedir (Balay, 2014).

2.2.Liderlik

Bu bölümde, araştırmalara uzun yıllardır konu olan liderlik kavramı, liderlik teorileri ve hizmetkâr liderlik ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.1.Liderlik Kavramı ve Tarihçesi

Liderlik kavramına iki yüzyıldan beri sıkça rastlanılmasına rağmen, bu kavramın dünya literatürüne girişi daha öncelere dayanmaktadır (Stogdill, 1974: Akt. Sağlam, 2017). Liderlik konusunda araştırma yapan neredeyse bütün bilim insanları bu kavram için farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bu kavram üzerinde herhangi bir ortak tanımın yapılamamış olması bu çok çeşitliliğin doğal bir sonucu olarak kabul edilebilir. Yapılan farklı tanımlardan yola çıkarak liderliğin, birey ya da grup davranışını etkileme ve yönlendirme çabası olduğu söylenebilir (Eraslan, 2004). Bununla birlikte liderlik, bir grubu belirli hedefler etrafında toplayarak, bu hedefleri gerçekleştirebilme konusunda onları harekete geçirmek için sahip olunan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 1993). Bu tanımlardan hareketle liderliğin bir yönlendirme faaliyeti olduğu söylenebilir. Bu yönlendirme işi grubu etkileme süreci sonucunda gerçekleştirilir.

Bass (1990), Bennis (1999) ve Yukl (2010) yaptıkları geniş kapsamlı araştırmalarda, liderliğin örgüt adına belirlenen amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkileme süreci olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları tanımda temel olarak üç boyut üzerinde durmuşlardır: Etki, amaca ulaşmak ve takipçilere sahip olmak. Bu boyutlardan etki, duygu ve değerlere hitap edebilmeyi açıklarken; diğerleri bu etki sonucunda amaca birlikte yürüyebilmeyi açıklar (Güçlü ve Koşar, 2018). Etki boyutu özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü lider, bir grubun üyesi olarak, diğer üyeler üzerinde pozitif yönde etkide bulunan kişidir (Sağlam, 2008).

Sonuç olarak liderlik, insanlara istediğinizi yaptırabilmekten çok daha fazlasını ifade eden bir kavramdır. Liderlik, kişinin kendisiyle birlikte grubun başarı ya da başarısızlık serüveninde başı çekmesidir. Liderler sahip oldukları özellikler ile günümüz dünyasında rekabete ayak uydurmakta, en önemlisi vizyon ve hedef oluşturmada büyük görevler üstlenmekte; grup hedeflerine yönelmeleri için asları motive edebilmekte ve değişime yön verebilmektedirler (Sağlam, 2008).

Toplumumuzda hemen hemen her alanda yaşanan değişimler şüphesiz liderlik konusunda da etkili olmuştur. Liderlik kavramı, son zamanlarda daha farklı açılardan ele alınmaya başlanmıştır.

2.2.2.Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, kendi dönemlerinde liderliği açıklamaya çalışırken ortaya çıkan yaklaşımlardır. Bu teorileri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla; Özellikler Teorisi, Davranış Teorileri ve Durumsallık Teorileridir. Bu modeller aşağıda ayrı alt başlıklar halinde kısaca açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Özellikler Teorisi

1900'lü yılların başlarında, örgüt ve grupları yönetmek üzere liderle ilgili bazı sorulara cevap aramak için araştırmalar yapılmıştır. "Kim lider olur?" , "Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına cevap aramaya yönelik yapılan liderlik araştırmaları sonucunda "Geleneksel Yaklaşım" veya "Özellikler Yaklaşımı" olarak adlandırılan teori ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda "liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı" şeklinde temel bir görüş üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmacılar liderlerin belli özelliklere sahip oldukları konusuna değinmişlerdir. Sonuç olarak

yapılan liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. Bu özellikler liderleri diğer bireylerden ayıran nitelikteki özelliklerdir (Sağlam, 2008). Liderleri diğer kişilerden ayıran fiziksel ve kişisel özellikler Tablo-3'te sunulmuştur.

Tablo-3:Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Yaş	Strese dayanıklı olma
Boy	İleriye görebilme
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme
Cinsiyet	Duygusal olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki görünüm	Açık Sözlü
Olgunluk	Kendine güven
Başkalarına güven verme	Kararlılık
Güzel konuşma	Kişilerarası ilişkiler
Zekâ	İş başarma yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnisiyatifli olma
Açıkgöz olma	Objektif olma
Düzenli olma	Becerikli olma
Hevesli olma	Mizah anlayışı
Girişken olma	Kişisel bütünlük

(Kaynak: Wright, 1996:Akt. Sağlam, 2008)

Tablo 3'te görüldüğü gibi, 1930 ve 1940 yılları arasında yapılan araştırmalar sonucunda, liderin sahip olması gereken özellikler; kişilik özellikleri; yetenek, beceriler ve fiziksel özellikler olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Özellikler teorisini temel alarak birtakım araştırmalar yapılmış, ancak bu teorisinin liderlik kavramını tanımlamakta yeterli olmadığı düşünölmüştür. Byrd (1940) tarafından yapılan araştırmalarda, liderlik özellikleri olarak belirtilen yirmi madde incelenmiş, sonuç olarak tüm listelerde yer alan bir tane bile ortak özellik tespit edilmemiştir. Sonraki dönemde Jenkins, neredeyse her kitleden gruplar belirleyerek bir araştırma yapmış ve bu araştırma sonucunda lideri, gruptaki diğer üyelerden ayıran hiçbir özellik olmadığını tespit etmiştir (Sağlam, 2008).

Yapılan araştırmaların sonuçları özellikler teorisinin öneminin azalmasına neden olmuştur. Bir başka ifadeyle, kişisel özelliklerin tek başına liderliği açıklamadığı anlaşılmıştır. Bunun sebebi ise grubun ve üyelerin özelliklerinin de önemli olmasıdır. Çünkü liderlik; lider, takipçi ve durumun ortaya koyduğu bir kavramdır. Başarısız yönleri olmasına rağmen, bu teori liderliğin doğasına özgü bazı özelliklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamıştır. Örneğin; etkin liderlerin özellikleri listelendiğinde, zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon, insan ilişkilerindeki tutumlar, vb. bazı niteliklere sıkça rastlanmaktadır. Diğer taraftan, özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsal olduğu için başarılı liderleri tahmin etme konusunda yetersiz kalmıştır. Özellik kuramının liderlik konusunda eksik kalması, bu konuda farklı araştırmaların yapılmasına neden olmuştur. Özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını hesaba katmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması bu kuram için önemli eleştiriler olmuştur (Tarım, 2010).

2.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal liderlik teorileri temel olarak, bireyin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlar üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda liderlerin genel olarak sergiledikleri davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu davranışlardan bazıları liderlerin kullandıkları iletişim yöntemi, yetki dağılımı biçimi, kontrol ve planlama tarzı, hedef belirleme şekli gibi davranışlardır. Davranışsal teoriler söz konusu davranışların liderlerin etkinliğini ne yönde etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır (Ownes, 1976: Akt. Çilek, 2018).

Davranışsal teoriler, lider davranışları üzerinde yapılan araştırmalarla, bu davranışların temel yönelimini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu teoriler genel olarak lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarla, işe önem veren görev yönelimli lider

davranışlarıyla, insana önem veren ilişki yönelimli lider davranışları ortaya çıkarılmıştır (Çelik, 2003).

Davranışsal teorilerin ortaya çıkmasında etkili olan öncü çalışmalar Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Aşağıda bu çalışmalarla ilgili bilgi verilmektedir.

Ohio State Üniversitesi 'nde yapılan araştırmalarda, liderlerin belli davranış kalıplarının belirlenmesi hedeflenmiştir 1945 yılında başlamış olan bu araştırmalarda 1800 kadar lider davranış biçimi belirlenmiştir. Sonrasında bu davranışlar araştırma sonuçlarına bağlı kalarak 150'ye indirilmiştir. Anket halinde düzenlenen bu davranışlarla ilgili sorular, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde nasıl kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyini korumak için neler yaptığı konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara; “yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” ve “bireyi önemseme (consideration)” adı verilmiştir (Yukl,1989: Akt. Sağlam, 2008). Liderlik davranışlarını belirleme anketine dönüştürülen davranışlar üzerinde yapılan değerlendirme sonuçları, Hoy ve Miskel (1991) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- Etkili liderlik konusunda, görev ve ilişki yönelimli olmaya yüksek düzeyde önem veren davranış belirleyici olmuştur.
- Lider davranışı etkililik açısından değerlendirildiğinde, lider ile izleyenler arasında bir karşıtlık olduğu belirlenmiştir. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışlarını sergilerken, izleyenlerde ilişki yönelimli liderlik davranışları gözlemlenmiştir.
- Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışların yüksek olduğu örgütlerde, uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında; kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik gözlemlenmiştir.
- İzleyenlerin lider davranışlarına ilişkin betimlemesi ile liderin gösterdiği davranışlar arasında zayıf bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Davranışsal Liderlik Teorileri üzerine yapılan ikinci grup araştırmaları kapsamaktadır. Bu araştırmalarda, verimlilik, iş tatmini, personelin devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler incelenmiştir. Neredeyse Ohio

Üniversitesi'ndekiler ile aynı döneme denk gelen araştırmalar sonucunda çalışana ve işe dönük liderlik davranışları ortaya çıkarılmıştır. Ohio niversitesi araştırmalarındaki aynı sayıda gruplarla çalışmalar yürütülmüş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Yukl, 1989: Akt. Sağlam, 2008) :

- İşe yönelik lider, çalışanların kurallara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden davranış sergiler.

- Ayrıca işe yönelik lider, büyük ölçüde makama dayanan resmi otoritesini kullanma davranışını gösterir.

- Kişiye yönelik lider, yetki devrini esas almıştır. Çalışanların tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesini önemser.

- Ayrıca kişiye önem veren lider, kişiisel gelişme ve ilerleme ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

- Araştırmalarda iletişime önem veren, çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenen liderlerin, grubu tarafından grup sözcüsü olarak nitelendirildiği ortaya çıkarılmıştır. Başka bir ifadeyle, liderin davranış biçimi belli bir ölçüde çalışanların başarı oranları üzerinde etkili olmuştur.

Michigan niversitesi ve Ohio niversitesi'nde gerçekleştirilen uygulamalı araştırmalarda, liderlik davranışları açıklanarak bu davranışların sınıflandırılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak, liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Erçetin (2010), davranışsal teorilerin bu iki temel araştırmasını ve sonuçlarını şöyle değerlendirmiştir:

- Yapılan araştırmalarda, liderlik davranışları iki temele dayandırılmıştır, ancak liderlik davranışları yalnızca iki boyutta incelenmeyecek kadar karmaşıktır.

- Bu araştırmalarda, en etkili liderlik biçimi önerilmiştir. Ancak böyle bir önerinin modern toplumlarda pek geçerli olmadığı söylenebilir.

- Her iki araştırmada dikkate alınmayan örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişkenler dikkat çekicidir. Belirtilen sınırlılıklarla evrensel sonuçlara ulaşmak mümkün değildir.

2.2.3. Durumsallık Teorileri

şimdiye kadar belirtilen çalışmalarda liderlerin özellikleri ve davranışları üzerinde durulmuştur. Çağdaş liderlik kuramları arasında yer alan durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün

olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Hoy ve Miskel, 1991: Akt. Sağlam, 2008). Durumsal değişkenlerin göz önüne alındığı bu yaklaşımla, liderlik araştırmalarında davranışsal yaklaşım ve özellikler yaklaşımına oranla daha karmaşık bir süreç başlamıştır. Bunun sebebi kişisel özellikler ve davranışların yanı sıra, değişen durumların da dikkate alınmasının gerekli olmasıdır. Çilek (2018), durumsal yaklaşımın temelini oluşturan unsurları aşağıda verildiği gibi sıralamıştır:

- Herhangi bir grubun liderliğinde başarılı sayılabilmeye tek bir seçenek yoktur. Bir grupta başarılı olmayan yöntem diğer grupta başarı sağlayabilir.
- Liderin etkin olmasında, içinde bulunulan durum ve şartlar etkilidir. Liderin yönetim tarzının durumlar tarafından belirlenmesi bunun açıklayıcısıdır.
- Bu yaklaşımın önemli bir dayanağı liderliğin diğer teorilerde belirtildiği gibi doğuştan gelen değil sonradan kazanılan-öğrenilebilen-bir süreç olmasıdır.
- Liderin başarısız kılan faktörler, kişisel ve durumsal özelliklerdir.

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında Fred Fiedler, Martin Evans ve Robert House, Hersey ile Blanchard, Vromm ile Yetton ve Reddin tarafından liderlik teorileri geliştirilmiştir. Genel olarak bu teoriler uygun lider davranışlarının durumlara göre değişiklik göstereceğini ileri sürerek davranışsal teorilerin temelini oluşturan en iyi yönetim tarzı fikrini reddederler. Davranışsal teoriler işe ve kişiye yönelik lider davranışlarını iddia ederken, durumsal teoriler her iki davranışın da belli şartlar altında aynı derecede etkin olabileceğini savunmuşlardır. Sonuç olarak durumsal teorilerin önemsedığı nokta, liderlik sürecinde belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğu ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğidir (Sağlam, 2008).

Liderlik, bilimsel olarak birçok araştırmaya konu olan ve tartışılan bir konu olmuştur. İnsanlık kadar eski bir tarihi olan liderlik olgusu, her zaman ilgi çekmeyi başarmıştır. Her dönemin siyasi ve kültürel özelliklerinden etkilenen liderlik, *büyük adam teorisi* sınıflamasından vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderliğe kadar uzanmıştır. Bu durum liderliğin ne kadar dinamik bir konu olduğunun bir göstergesidir. Liderlik alanında her geçen gün yeni liderlik tanımlarıyla karşılaşmak son derece olağan hale gelmiştir. 20. yy.'ın sonlarına doğru *hizmetkâr liderlik* kavramıyla bu alanda yapılan tanımlara bir yenisi daha eklenmiştir (Eraslan, 2004).

2.3.Hizmetkâr Liderlik

Ülkemizde son on yılda ilgi odağı haline gelen hizmetkar liderlik kavramı Greenleaf'ın (1970), literatürde *the servant as leader* makalesiyle gündeme gelmiştir ve bir liderlik yaklaşımı olarak hala güncelliğini korumaktadır. Greenleaf'ın bu kavramı ortaya atarken 1960'lı yıllardaki Hesse hikâyesinden esinlendiği bilinmektedir. Hesse, Hizmetkâr Leo'nun hem iş yapıp hem de etrafındakileri enerjisi ve şarkılarıyla ayakta tuttuğu hikâyesini anlatmıştır. O varken anlaşılmayan gerçek, Leo gittiğinde ortamdaki kargaşadan ve işlerin aksamasından anlaşılmış, aslında gruba liderlik eden kişinin, o ana kadar hizmetkâr olduğu düşünülen Leo olduğu fark edilmiştir. Bu hikâyeden yola çıkarak Greenleaf, iyi olarak nitelendirilen bir liderin nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışmıştır. Hizmetkâr lider, grubu harekete geçirmek için öncelikli olarak hizmet ederek birlikte hareket etmeyi artırıp, karar verme sürecine üyeleri de katmalıdır. Greenleaf tarafından ortaya atılan ve liderler önce hizmetkârlardır felsefesini temel alan hizmetkâr liderlik, çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir liderlik yaklaşımıdır (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr kelimesi bu yaklaşımın neyle ilgili olabileceği konusunda ipuçları vermektedir. Hizmetkâr kelimesinin, günümüzde hizmetçi anlamıyla bağdaştırılmasına rağmen, gerçekte bu kavram, beklenti olmadan bir kimseye adanmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bağlılık duygusuyla içi içe bir kavramdır. Yaşantımıza baktığımızda her canlı âdeta bir hizmet için yaratılmış, her olgu adeta bir hizmet için gerçekleşmektedir. Kavmin hayırlısı ona hizmet edendir hadisinden de bu anlaşılmaktadır. Ayrıca, geceler günün hizmetinde onun kıymetini göstermek adına vardır. İnsanları yönlendirmek adına liderler de bir hizmet sanatı icra etmektedirler (Fındıkçı, 2009).

Page ve Wong (2000), hizmetkârlık kavramının din, psikoloji ve yönetim ile ilgili birçok kavramı içinde barındırdığını ifade etmişlerdir. Tanrının ruhu, kişisel gelişim ve sorumluluk bu kavramlardan bazılarıdır. Bu yönüyle, hizmetkar liderliğin geleneksel hizmetkârlıktan başka bir anlam taşıdığını ve lider olan hizmetkârın, insan gelişimine katkı sağlamayı amaçladığını ifade etmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik, çok özel bir liderlik türü olup, liderliğin sanat halini almış şekli olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr lider farklı, derin ve renklidir. Hizmet odaklı lider, kuvvetli ve yaptırım gücüne sahip olmasına rağmen, gerektiğinde teslimiyetçi bir ruha sahiptir. Hizmetkâr lider bireyci değil toplumdur ve odağı insanlardır; dolayısıyla kendisine takılıp kalmak yerine insanlara inip onlar gibi olur. Günümüz toplumunda öne çıkan bireycilik

hizmetkâr liderde yoktur. Hizmetkâr liderin zorlama ile kendisini kabul ettirmesine gerek yoktur, çünkü hizmetkâr lider zaten kabul edilip benimsenmiştir (Fındıkçı, 2009).

Fındıkçı (2009), her insanda farklı düzeylerde bulunan fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin birleşmesiyle hizmetkâr liderliğin oluştuğunu ifade etmektedir. Gelişen fiziksel potansiyel sayesinde, bireyler hareket ve uygulamaya bağlı, üretken, etkileme gücü yüksek liderlik yönü baskın bireyler grubuna dâhil edilirken, zihinsel potansiyeli gelişenler ise düşünce dünyası geniş, anlam oluşturmada başarılı ve bilgelik yönü baskın kişiler grubuna dâhil edilmektedirler. Öte yandan, duygusal potansiyeli gelişmiş bireyler hoşgörü, sevgi, aşk ve adanmışlık yönleri baskın olan hizmetkâr kişiler grubuna dâhil edilirler. Fındıkçı'ya göre, akıl ve bilgiyi göz önünde bulunduran hizmetkâr lider, genelde yokluk, gönül dünyası, muhabbet, ahlak, adalet ve değerlere odaklanmıştır.

Farklı anlamlar yüklenen hizmetkârlık ifadesinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Çünkü bu ifade başkasına hizmet etmek gibi basit bir anlamdan ibaret değildir. Hizmetkârlık ifadesine böyle bir bakış açısı egemen olmasına rağmen, özünde bu kavram var olma nedenidir. Hiçbir varlık öylesine yaratılmış amaçsızca var olan cisimler değildir. Derinliklere inildiğinde her birinin bir hizmet amacıyla yaratılmış olduğu anlaşılmaktadır. Suyun toprağa, havanın tüm evrene hizmet edip birbirlerini tamamlaması gibi tüm varlık âlemi bir görev için gönderilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda, liderde bulunan hizmetkârlık özelliğinin, bireyi; sahip olduğu zekâ ve diğer yetenekler, kendisini ve çevresini tanıyıp anlama, fikir üretme, çevresini değiştirebilme gücüne sahip olma gibi özellikler açısından tamamladığı düşünülmektedir. Hizmetkâr liderin farklı ve derin olduğu düşünülmesine, ayrıcalık olarak nitelendirilebilecek bunca özelliğine rağmen, o sadece insan olduğunu hep aklında tutar. Her ne kadar kuvvet ve kudret sahibi olsa da yeri geldiğinde tamamen teslimiyetçi hale bürünebilir. Çünkü hizmetkar liderin odak noktası kendisini aşarak insanlara inip onlar için çalışmaktır (Fındıkçı, 2009).

Fındıkçı (2009), hizmetkâr liderliğin aslında tüm liderlik yaklaşımlarını içinde barındırdığını iddia etmiştir. Bu kavramla ilgili olarak yapılan tanımlar bu tespiti destekler niteliktedir. Buchen hizmetkâr lideri; çalışanların geleceklerini dikkate alan, karşılıklı güven ilişkisine dayalı hizmet veren lider; Laub, çalışanların gelişimini sağlamaya özen gösteren, onlara değer veren, otoriter olmayan lider; Russel, çalışanlarına güven veren onları güçlendirerek onlara hizmet sunan lider; Senge, insanların kişiliğini pozitif yönde dengeleyerek onları istediği yönde etkileyebilecek güce sahip lider olarak tanımlamışlardır (Akt. Bakan ve Doğan, 2013). Barutçugil (2014) ise hizmetkâr lideri, kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak kontrol duygusu olmadan bağlı olduğu gruba hizmet eden lider olarak tanımlamıştır.

Akdöl (2015, 22), *hizmetkâr liderlik* adlı eserinde bu konuda yapılan çalışmalardan yola çıkarak hizmetkâr liderliği şu şekilde tanımlamıştır:

Hizmetkâr liderlik, tüm paydaşların faydasını sağlayacak uzun vadeli vizyonu gerçekleştirmek için liderin; risk alarak, hata ve eleştirilerden ders çıkararak, övgü ve başarıyı izleyicilerin sahiplenmesine izin vererek, izleyicileri yaptıkları işler, kullandıkları yöntemler ve ulaştıkları sonuçlardan sorumlu tutarak, yetki, bilgi, kaynak, yardım ve gelişme fırsatları gibi izleyicilerin ihtiyaçlarına hizmet ettiği bir süreçtir.

Erdemli (2010), hizmetkârlığın insan sevgisini odak noktası olarak aldığını, insan olmayı bilmeden başka şeyler olmaya çalışmanın akıntıya kürek çekmekten farksız olduğunu ifade etmiştir. Patterson (2006), hizmetkâr liderliği erdemli olmakla ilişkilendirip, manevi duygularla açıklamaya çalışmıştır. Patterson bu kapsamda; samimi ve içten sevgi, alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon sahibi olma, güven, motivasyon ve yarar sağlama şeklinde yedi erdem sıralamıştır.

2.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları

Hizmetkâr liderliğin ayırt edici en temel özelliği, hizmet etme ihtiyacı olan bir lider olma güdüsüne sahip olmasıdır. Dierendonck ve Nuijden (2011), hizmetkâr liderlik literatürünün analizine ve hizmetkâr liderlerle yapılan görüşmelere dayanarak hizmetkâr liderliğin ön plana çıkan göstergelerini sekiz maddede özetlemişlerdir. Güçlendirme, hesap verebilirlik, kenara çekilmek, alçakgönüllülük, özgünlük, cesaret, anlayışlı olma ve yönetim becerisi şeklinde sıralanan bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Güçlendirme: insanlara olanak sağlamaya ve kişisel gelişimi teşvik etmeye odaklı bir motivasyon kavramıdır. Güçlendirme, takipçiler arasında bireye bağlı bir tutum geliştirmeyi amaçlar ve onlara kişisel bir güç hissi verir. Güçlendirici liderlik davranışı, *birey odaklı* karar almayı, bilgi paylaşımını ve yenilikçi performans için koçluk yapmayı teşvik etmeyi içerir. Güçlendirme aynı zamanda kişilerin yenilikçiliğe teşvik edilmesini ve potansiyelinin farkında olarak neler yapabileceklerini ortaya koymak için onlara fırsatlar verilmesini kapsar.

Hesap verebilirlik insanları kontrol edebilecekleri performanstan dolayı sorumlu tutmayı ifade eden bir kavramdır. Bu durum, bireyler ve takımlara eylemlerinin sonuçlarıyla ilgili sorumluluk alma fırsatı tanır ve insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar. Bu nedenle hesap verebilirlik, hem çalışanlar hem de örgüt için faydalıdır. Ayrıca hesap verebilirlik, liderin grup elemanlarına güvenini göstermesinde güçlü bir araçtır; çalışana hedeflerine ulaşmak için ne kadar özgür olduğunu anlatır. Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan

çalışmalarda, hesap verebilirliğin hizmetkâr liderlikle çok ilgili olduğu vurgulanmasına rağmen, bu özelliğin çoğu zaman akademisyenler tarafından ihmal edildiği ve hizmetkâr liderlik boyutlarına dâhil edilmediği görülmektedir.

Kenara çekilmek bir liderin diğerlerinin menfaatine öncelik vermesi ve onlar için gerekli olan desteği sağlaması ile ilgilidir. Kenara çekilmek, bir görev başarılı bir şekilde tamamlandığında arka plana çekilmek anlamına da gelir. Bu boyut, hizmetkâr liderliğin diğer boyutlarıyla (özgünlük, güçlendirme, alçakgönüllülük ve yönetim) yakından ilişkilidir.

Alçakgönüllülük bir kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneğidir. Liderlikte alçakgönüllülük, bireyin hatasız olmadığını gösteren ve bir hata yapıldığında bunun itiraf edilmesine olanak tanıyan bir boyuttur. Alçakgönüllülük, kişinin güçlü ve zayıf noktalarını doğru bir şekilde anlaması sonucu ortaya çıkar. Hizmetkâr liderler, sınırlılıklarını kabul ederler, ayrıca bu sınırlamaların üstesinden gelmek için başkalarının katkılarını da reddetmezler.

Özgünlük kavramı, gerçek benlik kavramı ile yakından ilişkilidir. Özgünlük, kişinin kendi düşünceleri ve duygularıyla tutarlı olması demektir. Özgünlük, kendisi için doğru olmak, eleştiriye açık olmak ve söz verdiğini yapmak gibi farklı açılardan ele alınabilir. Bu kavramın, sonuçları olumsuz olsa bile bireylerin hislerini ifade etmede açık olmalarına eşdeğer bir anlam taşıdığı söylenebilir.

Cesaret risk almak ve eski sorunlara yeni yaklaşımlar denemekte cesur davranmakla açıklanabilir. Greenleaf'a (1991) göre cesaret, hizmetkâr lideri diğer liderlerden ayıran önemli bir özelliktir. Örgütsel bağlamda cesaret, geleneksel davranış modellerine meydan okumaktır; yenilik ve yaratıcılık için şarttır. Cesaret, sonucundan korkulmayan davranışlarla ilgilidir ve yeni yollar yaratmayı ima eder. Ayrıca cesaret, bireyin eylemlerini düzenleyen değerlere güçlü bir şekilde bağlı olmasını gerektirir.

Anlayışlı olma başkalarının duygularını anlama ve deneyimleme, insanların nereden geldiklerini ve yanlışlarını algılayabilme anlamına gelen bir kavramdır ve empâti ile ilgilidir. Anlayışlı olma, diğer insanların psikolojik bakış açısını bilişsel olarak kabul edebilme duygusunu ifade eder. Dahası, hatalarla karşı karşıya kalındığında affedebilmeyi gerektirir. Hizmetkâr liderler için, insanların kabul edildiğini hissettikleri, hata yapma konusunda özgür oldukları ve reddedilmeyeceklerini bildikleri bir güven ortamı yaratmak önemlidir. Bu nedenle anlayışlı olmanın, başkalarının davranışlarını daha iyi anlayarak kişilerarası ilişkilerin

gelişimini kolaylaştırdığı söylenebilir. Hizmetkâr liderler, intikam almaktan hoşlanmazlar; yani kinci değillerdir.

Yönetim sorumluluk alma ve kontrol sağlamada istekli olmak anlamına gelen bir liderlik boyutudur. Yönetim, kişisel çıkarları göz ardı ederek, hizmet etme konusunda tereddüt yaşamadan çalışmayı kapsar. Liderler sadece bekçi olarak değil, aynı zamanda rol model olarak hareket etmelidirler. Liderler doğru örnek olarak, başkalarını ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik edebilirler. Yönetim, sosyal sorumluluk, sadakat ve ekip çalışmasıyla yakından ilgilidir. Bunların hepsi, liderin kendi çıkarlarının ötesine uzanan ortak bir fayda sağlama, özdeşleşme ve sorumluluk duygusunu temsil etmektedir.

2.3.2. Hizmetkâr Liderlerin Özellikleri

Greenleaf (1991), hizmetkâr liderlerin özelliklerini belirtirken manevi boyut üzerinde durmuş, bu yaklaşımı benimseyen liderlerin, topluma hizmet ederken, peygamber, din adamı ve kolaylaştırıcı rehber rollerini gerçekleştireceklerini ifade etmiştir. Genel olarak değerlerle ilişkili olduğu ifade edilen hizmetkâr liderlik, asırlar önce Peygamber Efendimiz Hz. Muhammed'in (sav) *Seyyidler (liderler) toplumun hizmetkârlarıdır* ifadesinden de anlaşılacağı üzere toplumumuzda tarihsel olarak üzerinde durulan bir yaklaşım olmuştur (Fındıkçı, 2009, 353).

Hizmetkâr liderlerin bir takım belirleyici özellikleri olduğunu vurgulayan Fındıkçı (2009), bilge duruş ve karizma özelliklerinin hizmetkar liderlik için sacayağı konumunda olduğunu ifade etmiştir. Bilge duruş, düşünce ve bilgi üretimi konusunda ön plana çıkarken, karizma güçlü iletişim, ikna edebilme kabiliyeti ve kararlı duruş ile ilgilidir. Bu kapsamda hizmetkâr liderin kendi hedefleri için değil, hizmet ettiği kurumun beklentilerine yönelik hırslı olması ve kişilerarası iletişimde saygıyı esas alması beklenir.

Laub (1999) hizmetkâr liderlik kavramı için, Greenleaf tarafından net bir kavramsal çerçeve oluşturulmadığını ifade etmiştir. Kendi çıkarlarının ötesine geçebilen kişileri hizmetkâr lider olarak tanımlayan Laub'a göre bu liderlerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir:

1. İnsanlara değer verme.
2. İnsanları geliştirme.
3. Topluluk oluşturma.
4. Özgünlük gösterme.

hizmetkâr lideri geniş açıdan değerlendirdiği "Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik" adlı eserinde, bu liderliğin en temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: İnsani duyarlılık, aile değerleri, gönül insanı, mütevazılık, zarafet ve nezaket, ahlak ve dürüstlük, aile ve çocuk yetiştirme, adalet, merak, araştırma, bilgi ve bilimsellik, çalışkanlık, paylaşma ve verici olma, iletişim ve ikna becerisi, karizma, motivasyon, yüksek başarı güdüsü, yenilikçilik, icatçılık ve değişime açıklık, kişisel gelişim ve öğrenme alışkanlığı, mücadele ve hırs, cesaret, risk alma ve girişimcilik, zeka, kendine güven, zaman yönetimi ve planlama, iş odaklılık, rehber, eğitimci, müşteri odaklılık, uyumlaştırıcılık.

Hizmetkâr liderlerin birçok özelliğe aynı anda sahip olması beklenmektedir. Hizmetkârlık ruhunu görevlerine bağlılık olarak yansıtan liderlerin, belli erdemleri kendilerine basamak edinmesi gerekmektedir. Ayrıca, hizmetkâr liderlerin tüm özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu yaklaşımın birçok liderlik yaklaşımıyla iç içe olduğu değerlendirilebilir (Fındıkçı, 2009). Sonuç olarak, yapılan tanımlardan ve belirtilen özelliklerden de yola çıkarak hizmetkâr liderlerin, tarih boyunca var olan baskıcı ve güç kullanarak yönetmeyi tercih eden liderlerden farklı olarak hizmet etmeyi amaç edinen, çalışanların gelişimine fırsat tanıyıp onların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran seçilmiş özel liderler olduğu söylenebilir.

2.4. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik İlişkisi

Gün geçtikçe yaşamın hemen hemen her alanında meydana gelen gelişme ve değişimler, çalışma ortamlarını daha karmaşık hale getirmektedir. Bireyin, iş hayatını güvence altına almayı sağlayacak bir meslek arayışında olması bunun doğal bir sonucudur. Çalışanın bir örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararını etkileyecek temel faktörlerden birinin yöneticilerin liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Örgütleri oluşturan üyeler ne kadar nitelikli olursa olsun, dümeni elinde tutanın lider olduğu ve uzun soluklu başarıda liderin önemli rol üstlendiği düşünülmektedir. Bir liderlik türü olarak hizmetkârlık, örgüt yöneticilerinin görevlerini algılama tarzlarında köklü değişiklikleri gerektiren yeni bir liderlik modelidir. Örgütlerde yönetici rolünü üstlenen bireyler hizmetkâr liderliği kendilerine rehber olarak gördüklerinde, çalıştıkları yerde bu durum hissedilecektir. Çünkü hizmetkâr liderlerin iş yerinde insanların birbirlerine karşı tutum ve davranışları daha çok insan odaklı olacak, o kurumdan hizmet alanlar daha çok memnun kalacaklardır (Akyüz ve Eren, 2013).

Örgütleri; birlikte çalışan insanlar, kendine özgü yapısı ve ona rehberlik etmesi için yöneten liderler oluşturur. Bireyin örgütte kalma isteği, örgütsel bağlılığın en önemli tamamlayıcısı iken, liderin yönetim tarzının da bu bağlılığın oluşmasında önemli bir

tamamlayıcı olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, bir bireyin örgütsel değerleri ve hedefleri benimsemeye hazır olduğu dereceyle ya da çalışanın kendi sorumluluklarını yerine getirme derecesi ile ölçülebilir. Bu bağlılık ayrıca işyerinde gözlenen davranışlarla da ölçülebilir. İlk dönemlerde örgütlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt yapısı, süreç ve teknoloji gibi unsurların önemli olduğu düşünülürken günümüzde insan unsurunun başarı ve verimlilik için daha önemli olduğu anlaşılmıştır (Cerit, 2010).

Bir örgütün hedefine ulaşmasında direkt yahut dolaylı olarak liderlik konusunun etkili olup olmadığı araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuş ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Liderlik konusunda yapılmış çalışmalarda, lider davranışlarının çalışanlar üzerinde doğrudan bir etki yaratma potansiyeli taşıdığı ortaya konulmuştur (Conger ve Kanungo, 1998; Zangora, 2001; Bass ve Riggio, 2006; Demir, 2012: Akt. Ballı ve akıcı, 2016). Bu çerçevede örgüt yöneticilerinin sergileyebilecekleri hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel davranış ve tutumları üzerinde etkili olup olmadığının araştırılması önem kazanmaktadır.

Bir taşın, toprağın, kedinin ve her türlü nesnenin hizmet ya da tamamlayıcı olarak dünyada varolduğu düşünülürse, her şeyden üstün olan insanın tüm niteliklerini kullanarak bir hizmet uğruna yaşıyor olması tuhaf karşılanmamalıdır. Hizmetkâr lider olarak çalışan insan her gruba hitap ederken, ondan kurumun istek ve ihtiyaçlarını kendi beklentilerinin üstünde tutarak bir Mevlana yahut Fatih Sultan Mehmet gibi çalışması beklenir.

Hizmetkâr lider görevini koltuk sevdası ve takdir beklentisiyle değil, gerçekten severek gönülden yapan hizmetkâr kişidir. Bir görevi gönülden yapmanın temel taşını da içsel bağlılık yani adanmışlık oluşturur. Nasıl bir bahçenin verimli olması için yalnızca toprak, güneş ve su yeterli değilse, iyi bir okul yöneticisi olmak için de yalnızca çok iyi bir mevzuat bilgisi ya da iyi bir hitabet yeterli değildir. Tüm bunların tamamlayıcısı olarak görevini adanmış olarak yapan hizmetkâr anlayışıyla çalışmayı benimsemiş yöneticiler gerekir. Bu yüzden ilahi kitabımız çalışmayı, emek vermeyi, gayreti hiç bırakmamayı emretmektedir (Fındıkçı, 2009).

Hizmetkâr liderlerin, eğitim örgütlerini bağlılıkla yönetmeleriyle birlikte, tüm eğitim camiasında bir devrin kapanıp yeni bir devrin açılması kadar derin bir dönüşümün ortaya çıkabileceği düşünölmektedir. Çünkü milletimizin hizmetkârı olarak nitelendirilen merhum Tefvik İleri'nin deyimiyle, Milli Eğitim davası, tüm memleket davalarının temelini oluşturmaktadır (Balay, 2020).

2.5. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili tek başına ya da diğer kavramlarla ilişkilendirilerek birçok araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda liderlik ve liderlik yaklaşımlarının popülaritesini hiç kaybetmediği, araştırmalara sık sık konu olduğu görülmüştür. Bu çalışmada konu edinilen örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik arasındaki ilişkiye dair çok az araştırma olduğu tespit edilmiştir. Var olan çalışmaların çoğunluğu ise ağırlıklı olarak yabancı literatürden alınmıştır.

Mevcut literatür, farklı liderlik biçimlerinin, çalışanların bağlılığı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006; Hawkins ve Dulewicz, 2009). Kool ve Dierendonk (2012), hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılığın değişmesinde adalet ve pozitif düşünmenin aracı rolünü araştırdıkları çalışmalarında, liderliğin değişime bağlılığı nasıl teşvik ettiği konusunda ek bilgi sağlayarak değişim yönetimi literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamışlardır. Ancak bu çalışmalar, bağlılığı en üst seviyeye çıkarmak için uygulanabilecek en iyi tek liderlik şeklini bulmada yetersiz kalmıştır.

Hizmetkâr liderlik tanımlamasına göre, bu tür yöneticilerin hâkim olduğu okullarda, okulu geliştirme, örgüt içindeki diğer ihtiyaçların üzerinde tutulur. Bireysel çıkarlar ve beklentiler yerine, insanların yararı için gönüllü olunan bir çevre oluşturarak, eğitim-öğretim odaklı çalışmalar ön plana çıkarılır (Hardi, 2003). Hoveida, Salari ve Asemi (2011), yaptıkları araştırmada, İsfahan Üniversitesi'ndeki yöneticilerin hizmetkâr liderliği ve personelin örgütsel bağlılığı arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır (Akt. Ramli, 2013).

Hizmetkâr lider, takipçilerin bütünsel gelişimini amaçladığı için öncelikli olarak duygusal bağlılığı güçlendirmelidir. Hizmetkâr liderin takipçilerine destek sağlayarak onlara karar verme ile problem çözme süreçlerine aktif olarak katılma fırsatı tanınmasının önemli olduğu düşünülmektedir (Page ve Wong, 2000). Liderler genellikle örgütü çalışanların gözünde temsil ettikleri için, sosyal değişme teorisinin öngördüğü gibi, bu deneyimler sonucunda örgütlerine duygusal olarak bağlı olmak zorunda kalabilirler. Bu durum, artan duygusal bağlılığa yol açabilir (Lapointe ve Vandenberghe, 2018).

Drury (2004), iş tatmini ve örgütsel bağlılık karşılaştırmalarıyla çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını araştırdığı çalışmada, hizmetkâr liderlik düzeyi yüksek yöneticilerin çalıştığı örgütlerde, çalışanların işlerine yüksek düzeyde bağlılık, ancak işyerlerine düşük düzeyde bağlılık gösterdiğini saptamıştır. Drury (2004), çalışmasının sonucunda hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan daha çok

araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Hizmetkâr liderliğin bireysel olarak değerlendirildiğinde iyi bir özellik olduğunu söyleyen araştırmacı, bu liderlik tarzının örgütler için değerlendirildiğinde yetersiz bir liderlik biçimi olduğunu ifade etmiştir.

2.8. Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Doğan ve Aslan (2006), yaptıkları araştırmada özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonucuna göre özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ve örgütsel adanmışlığın alt boyutları olan duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık arasındaki ilişkinin "iyi" seviyede olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca araştırmada özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Eryeşil ve İraz (2017), liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları araştırmada, Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre son dönem liderlik tarzlarından olan ve büyük ölçüde hizmetkâr liderlikle ilişkilendirilen dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile arasında orta derecede güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarının her biri açısından dönüşümcü liderlik algısı ile pozitif yönlü orta derecede ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tosunoğlu (2017), kamu kuruluşlarında görev yapan ve çoğunluğu mühendislerden oluşan bir grupla, liderlik tarzına ilişkin algılamaların ve örgüte güvenin, hissedilen örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif) üzerindeki etkisini incelediği bir tez çalışması yapmıştır. Araştırma neticesinde, dönüşümsel liderlik tarzının, örgütsel bağlılık ve örgüte güven gibi olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğunu belirten bulgulara ulaşmıştır.

Taştan ve Kalafatoğlu (2015), algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisini ortaya çıkarmayı amaçladıkları çalışmalarında algılanan hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca işe yönelik tükenmenin artmasıyla algılanan hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin zayıfladığını ortaya çıkarmışlardır.

Yılmaz ve Ceylan (2016), hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışma neticesinde, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin son derece önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarına öncelik vererek, hizmetkâr liderliğin alt boyutu güçlendirme konusunda da onlara fırsat tanımaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Dalgıç (2017), çalışmasında yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını uygulamalı bir araştırma ile ele almıştır. Bu araştırmayla, hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin farklı boyutlarını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Sonuç olarak hizmetkâr liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında (duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile) anlamlı ilişki olduğu belirtilirken devam bağlılığı ile ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı belirtilmiştir.

Örgev ve Sütü (2018), çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel bağlılığın alt faktörlerinden olan duygusal bağlılığın, hizmetkâr liderliğin alt faktörlerinden olan vizyon ve fedakarlık ile pozitif yönde güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Ancak araştırmaların çoğu eğitim örgütleri dışındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri ile çalışanların örgüte olan bağlılığını konu edinmiştir. Bu çalışmada ise, eğitim örgütlerinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin, kendi değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen model, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Kırşehir il merkezinde ve ilçelerde bulunan MEB'e bağlı resmi kurumlarda çalışan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmada, verilerin niteliği, veri toplama süreci ve verilerin analizi dikkate alındığında nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup betimsel ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeylerinin araştırılmasında betimsel tarama modeli kullanılırken, araştırmaya katılanların görüşlerinin kişisel değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ilişki taraması yapılmıştır. Tarama modeli, bir konu üzerinde mevcut olan görüşleri, ilgileri, becerileri ve tutumları belirlemeyi amaçlayan bir modeldir ve bu model kullanılarak birden fazla değişken arasındaki değişimin varlığı, yönü ve derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2016; Karasar, 2005).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu Araştırmanın evrenini Kırşehir il sınırları içinde yer alan okul öncesi, ilk ve orta dereceli okullar ile liselerde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada 2018-2019 Eğitim-öğretim yılında Kırşehir il sınırları içinde toplamda 228 okulun olduğu; bu okullarda 156 müdür, 12 müdür başyardımcısı ve 216 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 384 yöneticinin görev yaptığı tespit edilmiştir. Bazı köy okullarının taşınmalı eğitim sistemine geçildikten sonra kapandığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırmaya 315 veri ile devam edilmiştir. Araştırmada doğrudan evren üzerinde çalışma yapıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Tablo- 4'te evrene ilişkin demografik özellikler hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo-4: Evrene İlişkin Demografik Özellikler

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	50	15,9
	Erkek	265	84,1
Alan	Fen	65	20,6
	Sosyal	107	34,0
	Meslek	32	10,2
	Sanatsal	23	7,3
	Sınıf	88	27,9
Yaş	30-39	61	19,4
	40-49	189	60,0
	50 ve üstü	65	20,6
Medeni Durum	Evli	259	82,2
	Bekâr	56	17,8
Lisansüstü Eğitim Durumu	Evet	45	14,3
	Hayır	227	72,1
	Devam	43	13,7
Görev Yaptığı Okul Düzeyi	Okul Öncesi	13	4,1
	İlkokul	90	28,6
	Ortaokul	106	33,7
	Lise	106	33,7
Hizmet Yılı	1-5 yıl	76	24,1
	6-10 yıl	96	30,5
	11-15 yıl	97	30,8
	16-20 yıl	21	6,7
	21 yıl ve üzeri	18	5,7
	Kayıp veri	7	2,2
Toplam		315	100

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan adayların 50'si (%15,9) kadın iken, 265'i (%84,1) erkektir. Alanlarına göre incelendiğinde, adayların 65'i (%20,6) Fen (Biyoloji, Fen, Fizik, Kimya Matematik) alanında, 107'si (% 34) Sosyal (Coğrafya, Edebiyat, Felsefe, İngilizce, Sosyal, Tarih, Türkçe) alanda, 32'si (%10,2) Meslek (Bilişim Teknolojileri, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Elektrik, Makine Teknolojisi, Mesleki Eğitim, Metal İşleri, Moda Tasarımı, Motorlu Araç Teknolojisi, Okul Öncesi, Özel Eğitim) alanında, 23'ü (%7,3) Sanatsal

(Beden Eğitimi, Resim, Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım) alanda ve 88'i (%27,9) Sınıf öğretmenliği alanındadır. Adaylar yaşlarına göre incelendiğinde, 30-39 yaş aralığında 61 (%19,4); 40-49 yaş aralığında 189 (%60); 50 yaş üzerinde ise 65 (%20,6) okul yöneticisinin araştırmaya dahil edildiği görülmektedir.

Adayların 259'u (%82,2) evli iken; 56'sı (%17,8) bekârdır. Lisansüstü eğitim alma durumuna göre 227 (%72,1) adayın lisansüstü eğitim almadığı, 45 (%14,3) adayın lisansüstü eğitimini tamamladığı, 43 (%13,7) adayın ise lisansüstü eğitimine halen devam ettiği belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 13'ü (%4,1) okul öncesinde; 90'ı (%28,6) ilkokulda; 106'sı (%33,7) ortaokulda ve 106'sı (%33,7) ise lisede görev yapmaktadır. Hizmet süresine göre incelendiğinde ise 1-5 yıl arası hizmeti olan 76 (%24,1) , 6-10 yıl arası hizmeti olan 96 (%30,5) , 11-15 yıl arası hizmeti olan 97 (%30,8) , 16-20 yıl arası hizmeti olan 21(%6,7) , 21 ve üzeri hizmeti olan 18 (%5,7) okul yöneticisinin olduğu görülmektedir.

3.3.Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Abdurrahman Ekinci (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekler, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yöneliktir. Veri toplama araçlarının uygulanması için gerekli izinler ölçekleri geliştiren kişilerden alınmış ve bu izinlere Ek'te yer verilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” da kullanılmıştır. Aşağıda araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerle ilgili alt başlıklar halinde bilgi verilmiştir.

3.3.1.Örgütsel Bağlılık Ölçeği(ÖBÖ)

Bu ölçek Balay (2000) tarafından geliştirilmiştir. ÖBÖ üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçek, “Uyum” boyutunda 8 madde, “Özdeşleşme” boyutunda 8 madde ve “İçselleştirme” boyutunda 11 madde olmak üzere toplamda 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 1–8. maddeler “Uyum” alt boyutunu, 9–16. maddeler “Özdeşleşme” alt boyutunu, 17–27. maddeler ise “İçselleştirme” alt boyutunu oluşturmaktadır. 5’li likert tipindeki bu ölçek “Hiç katılmıyorum (1)”, “Çok az katılıyorum (2)”, “Orta düzeyde katılıyorum (3)”, “Çok Katılıyorum (4)” ve “Tamamen katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan 5 iken en düşük ortalama puan 1’dir. Düşük puanlar düşük düzeyde bağlılığa, yüksek puanlar ise yüksek düzeyde bağlılığa işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenirliliği her bir alt boyut için hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısı sırasıyla .79; .89 ve .93 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları için ise birinci faktörde, .38 ile .68; ikinci faktörde, .33 ile .75 ve üçüncü faktörde .53 ile .83 arasında değişmiştir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranları sırasıyla; %26,2, %16,7, %13,8 olmak üzere toplam %56,7 bulunmuştur. Bu araştırma için yapılan ölçek analizleri sonucunda Ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

3.3.2.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği(OMHLDÖ)

Bu ölçek Ekinci (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, tümü olumlu ifadelerden oluşan toplam 36 madde bulunmaktadır. OMHLDÖ beş boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçek, “Özgecil Davranışlar” boyutunda 9 madde, “Empati” boyutunda 9 madde, “Adalet” boyutunda 8 madde, “Dürüstlük” boyutunda 7 madde ve “Alçakgönüllülük” boyutunda 3 madde olmak üzere toplam 36 maddeden oluşmaktadır. 5’li likert tipindeki bu ölçek “Hiçbir zaman (1)”, “Nadiren (2)”, “Bazen (3)”, “Çoğu zaman (4)” ve “Her zaman (5)” şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçekten alınabilecek en yüksek ortalama puan 5 iken, en düşük ortalama puan 1’dir. Düşük puanlar okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin düşük, yüksek puanlar ise hizmetkâr liderlik düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin güvenirliliği her bir alt boyut için hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayısı sırasıyla .941; .935; 901; 909 ve .748 olarak bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğin test yarılama güvenirlilik katsayısı Sperman Brown düzeltmesi ile .931 bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları için ise birinci faktörde, .459 ile 731; ikinci faktörde, .526 ile .755; üçüncü faktörde, .545 ile .704; dördüncü faktörde, .443 ile .724 ve beşinci faktörde, .519 ile .743 arasında değişmiştir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranları sırasıyla; %53,895, %4,828, %3,337, %2,724 ve %2,574 olmak üzere toplam %67,35 olarak bulunmuştur. Bu araştırma için yapılan ölçek analizlerine ait elde edilen bu sonuçlar, ölçeğin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçebilecek güvenirlilikte olduğunu ortaya koymaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Ölçekler, Kırşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra uygulanmıştır. İzin belgesi Ek’te sunulmuştur. Evrende yer alan okullara gidilip, veri toplama araçlarının uygulanması esnasında anlaşılmayan hususlar için gerekli açıklamalar yapılmıştır. Böylelikle araştırma verilerinin güvenirliliği artırılmaya çalışılmıştır.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeylerinin araştırılması amacıyla yapılan bu çalışmada 324 okul yöneticisine “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS-23 programına aktarılmış ve öncelikle veri temizleme yöntemleri uygulanarak z puanı hesaplanmış; histogram, kutu grafikleri, normal olasılık grafikleri incelenmiş ve ortaya çıkan uç değerler silinmiştir. 315 okul yöneticisinden toplanan verilerle analiz sürecine devam edilmiş ve veriler üzerinde kayıp veri analizi yapılmıştır. Örüntü içermediği tespit edilen kayıp verilere ortalama atama yöntemiyle yeni veriler atanmıştır.

2.4.1. Ölçeklerin Geçerlik Analizleri

ÖBÖ ve OMHLDÖ’ye ait güvenilirlik analizleri tekrar yapılmış ve Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlü yapısının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla LISREL 8.80 (Linear Structural Relations 8.80) paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen χ^2/df değerinin 2, 3 veya 5’in altında olması gerektiği vurgulanmıştır (Bollen, 1989). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri ise .05 in altında olduğunda mükemmel, .05 ile .08 arasında olduğunda ise kabul edilebilir veri uyumuna işaret etmektedir (Browne & Cudeck, 1993). SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değerinin ise .10’un altında olması istenmektedir (Kline, 2005). Ayrıca CFI (Comparative Fit Index) değerinin .90 üzerinde olması önerilmektedir (Hu & Bentler, 1999). Diğer indekslerin ise kullanılmasına ve rapor edilmesine gerek yoktur (Brown, 2006; Kline, 2005).

Bu çalışmada, ÖBÖ’nin güvenilirliğinin “Uyum” boyutu için .882; “Özdeşleşme” boyutu için .838; “İçselleştirme” boyutu için .877 olarak hesaplanması Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo -5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik Sonuçları

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
Cronbach’s Alpha	.882	.838	.877

Ölçeğin güvenilirlik sonuçları Tablo-5’teki gibidir. ÖBÖ’nin orijinalinde bulunan üç boyutlu yapının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen χ^2/df değeri 2,82; RMSEA değeri .076; SRMR değeri .065; CFI değeri ise .94 olarak hesaplanmış ve ÖBÖ’ye ait açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyutlu yapı doğrulanmıştır. Bu hesaplamanın sonucu Tablo -6’da verilmiştir.

Tablo-6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeks	Mükemmel	Kabul Edilebilir	Araştırma Bulguları	Sonuç
χ^2/df	0 – 3	3 – 5	2.82	Mükemmel
RMSEA	.00 – .05	.05 – .08	.076	Kabul Edilebilir
SRMR	.00 – .05	.05 – .10	.065	Kabul Edilebilir
CFI	.95 – 1.00	.90 – .95	.94	Kabul Edilebilir

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo-6'daki gibidir. Diğer taraftan, OMHLDÖ'nin güvenilirliği “Özgecil Davranışlar” alt boyutu için .807; “Empâti” alt boyutu için .838; “Adalet” alt boyutu için .816; “Dürüstlük” alt boyutu için .807; “Alçak Gönüllülük” alt boyutu için .740 ve ölçeğin toplamı için ise .937 olarak bulunmuş ve Tablo- 7’de ifade edilmiştir.

Tablo -7: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğine Ait Güvenirlik Sonuçları

	Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği					
	Toplam	Özgecil Davranışlar	Empâti	Adalet	Dürüstlük	Alçak Gönüllülük
Cronbach's Alpha	.937	.807	.838	.816	.807	.740

OMHLDÖ'nin orjinalinde bulunan beş boyutlu yapının geçerliliğini değerlendirmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda χ^2/df değeri 2.40; RMSEA değeri .067; SRMR değeri .063; CFI değeri ise .96 olarak hesaplanmış ve OMHLDÖ'nin beş boyutlu yapısı doğrulanarak Tablo -8’de ifade edilmiştir.

Tablo-8: Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeks	Mükemmel	Kabul Edilebilir	Araştırma Bulguları	Sonuç
χ^2/df	0 – 3	3 – 5	2.40	Mükemmel
RMSEA	.00 – .05	.05 – .08	.067	Kabul Edilebilir
SRMR	.00 – .05	.05 – .10	.063	Kabul Edilebilir
CFI	.95 – 1.00	.90 – .95	.96	Mükemmel

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo- 8’deki gibidir. Verilerin analizi aşamasına normallik testleri ile devam edilmiştir. Öncelikle her bir ölçek ve alt boyutları için betimsel yöntemler ile dağılımın normallığı incelenmiştir. Dağılıma ait aritmetik ortalama, mod ve medyan gibi istatistiksel değerlerin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Dağılıma ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının da (-1, 1) aralığında manidar anlamda farklılaşmadığı

belirlenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarının ise $p < .05$ olduğu tespit edilmiştir. Dağılımın normalliği incelenirken Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları ile betimsel yöntemlerin birlikte değerlendirilmesi önerildiğinden (Abbott, 2011; Gnanadesikan, 1997; McKillup, 2012; Stevens, 2009; Thode, 2002) bu çalışmada her iki ölçek ve alt boyutları için verilerin dağılımının normal olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyansların homojenliği ise Levene testi ile incelenmiş ve $p < .05$ iken varyanslarının homojen olmadığı, $p > .05$ iken varyansların homojen olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeylerinin .05 anlamlılık düzeyinde cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız gruplar için t-testi ile; alanlarına, yaşlarına, lisansüstü eğitim alma durumlarına, görev yaptıkları okul düzeylerine ve hizmet yıllarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise ANOVA testi ile araştırılmıştır. İstatistiksel açıdan anlamlı çıkan sonuçlarda hangi değişkenler arasında farklılaşmanın olduğunu belirlemek amacıyla ise post-hoc tekniklerine geçilmiş ve varyansların homojen olduğu durumlarda Tukey HSD; varyansların homojen olmadığı durumlarda ise Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Adayların örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik ölçekleri kullanılarak toplanan verilerin analizi ile ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda betimlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, her bir alt boyut için ayrı ayrı incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğindeki her bir maddeye katılma düzeyleri “1.00–1.79: Hiç”, “1.80–2.59: Az”, “2.60–3.39: Orta”, “3.40–4.19: Çok”, “4.20– 5.00: Tamamen” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo -9’da sunulmuştur.

Tablo-9: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	N	\bar{X}	Ss
Uyum	315	1.98	.94
Özdeşleşme	315	3.97	.75
İçselleştirme	315	3.96	.73

Tablo-9 incelendiğinde, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin diğer alt boyutlara oranla en yüksek $\bar{X} = 3.97$ ile “Özdeşleşme” boyutunda ve $\bar{X} = 3.96$ ile “İçselleştirme” boyutunda olduğu görülmektedir. En düşük ise $\bar{X} = 1.98$ ile “Uyum” boyutunda görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri özdeşleşme ve içselleştirme boyutları için “Çok” düzeyde iken, uyum boyutu için “Az” düzeydedir.

4.1.1.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, t-testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo-10: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t-testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Uyum	Kadın	50	1.92	1.00	-.526	313	.599
	Erkek	265	2.00	.93			
Özdeşleşme	Kadın	50	4.16	.68	1.910	313	.057
	Erkek	265	3.94	.75			
İçselleştirme	Kadın	50	4.06	.71	1.017	313	.310
	Erkek	265	3.94	.73			

*p<.05

Tablo -10 incelendiğinde, $p>.05$ olduğundan okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında her bir alt boyut için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde ise hem kadın hem de erkek yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının uyum alt boyutunda “Az” ($\bar{X}_{kadın} = 1.92$; $\bar{X}_{erkek} = 2.00$), özdeşleşme ($\bar{X}_{kadın} = 4.16$; $\bar{X}_{erkek} = 3.94$) ve içselleştirme alt boyutlarında ($\bar{X}_{kadın} = 4.06$; $\bar{X}_{erkek} = 3.94$) ise “Çok” düzeyde olduğu görülmüştür. Bulgular, Hawkins (1998)’ in Virjinya Teknik Lisesi’nde görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Hawkins (1998), yöneticilerin cinsiyetleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Aven, Parker ve McEvoy (1993), okul yöneticilerinin cinsiyet ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaların meta-analizini yaptıkları çalışmada, pozitif ilişki belirlenen 9, negatif ilişki belirlenen 17 ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan bir adet çalışmaya rastlamışlardır (Akt. Hawkins, 1998). Sonuç olarak söz konusu araştırmalarda ulaşılan bulgularla, okul yöneticilerinin cinsiyet ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılığa rastlanmayan bu çalışmanın bulgularının örtüştüğü anlaşılmaktadır.

4.1.2.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı t-testi yardımı ile herbir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -11’de sunulmuştur.

Tablo-11: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin t-testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Uyum	Evli	259	1.92	.89	-2.194	313	.032*
	Bekâr	56	2.27	1.12			
Özdeşleşme	Evli	259	3.96	.74	-.343	313	.732
	Bekâr	56	4.00	.77			
İçselleştirme	Evli	259	3.97	.74	.707	33	.480
	Bekâr	56	3.90	.67			

*p<.05

Tablo-11 incelendiğinde, okul yöneticilerinin medeni durumları ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasında istatistiksel açıdan bekârların lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p=.032; t=-2.194). Bekâr yöneticilerin uyum düzeyleri evlilere oranla daha yüksektir. Ortalama puanlar incelendiğinde ise evli ve bekârlar için örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum alt boyutunda “Az” ($\bar{X}_{evli} = 1.92$; $\bar{X}_{bekar} = 2.27$); özdeşleşme ($\bar{X}_{evli} = 3.96$; $\bar{X}_{bekar} = 4.00$) ve içselleştirme ($\bar{X}_{evli} = 3.97$; $\bar{X}_{bekar} = 3.90$) alt boyutlarında ise “Çok” düzeyde olduğu görülmektedir.

Hunt, Chonko ve Wood (1985), medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamazlarken; Abdulla ve Shaw (1999), çok güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca Cengiz (2001) ve Kömürcüoğlu (2003) yaptıkları çalışmalarda, medeni durum değişkeni ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Güçlü, 2006). Bu iki konu arasında anlamlı ilişkiye rastlayan Abdulla ve Shaw (1999)’ın bulguları ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir.

4.1.3.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Alana İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, alana göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -12’de sunulmuştur.

Tablo-12: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Alana İlişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Uyum	1. Fen	65	2.12	1.10	2.224	-	.066
	2. Sosyal	107	1.85	.72			
	3. Meslek	32	1.69	.89			
	4. Sanatsal	23	2.17	1.04			
	5. Sınıf	88	2.10	1.02			
Özdeşleşme	1. Fen	65	3.76	.75	2.183	-	.071
	2. Sosyal	107	3.99	.78			
	3. Meslek	32	4.21	.74			
	4. Sanatsal	23	4.01	.66			
	5. Sınıf	88	4.01	.71			
İçselleştirme	1. Fen	65	3.86	.67	2.906	1-3 3-5	.022*
	2. Sosyal	107	4.00	.75			
	3. Meslek	32	4.32	.65			
	4. Sanatsal	23	3.98	.57			
	5. Sınıf	88	3.85	.77			

*p<.05

Tablo-12 incelendiğinde, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının alanlarına göre içselleştirme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=.022; F=2.906). Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin içselleştirme düzeyleri için Fen alanı ile Meslek alanı arasında Meslek alanı lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Meslek alanında olan okul yöneticilerinin içselleştirme düzeyleri Fen alanında olan okul yöneticilerine oranla daha yüksektir. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının uyum ve özdeşleme alt boyutlarında ile alanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu alt boyutlar için ortalama puanlar incelendiğinde uyum alt boyutu için Meslek alanında olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının “Hiç” ($\bar{X}_{\text{Meslek}} = 1.69$); diğer alanlardaki okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının ise “Az” düzeyde olduğu belirlenmiştir ($\bar{X}_{\text{Fen}} = 2.12$; $\bar{X}_{\text{Sosyal}} = 1.85$; $\bar{X}_{\text{Sanatsal}} = 2.17$; $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 2.10$). Özdeşleşme alt boyutu için Meslek alanında olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının “Tamamen” ($\bar{X}_{\text{Meslek}} = 4.21$); diğer alanlardaki okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının ise “Çok” düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır ($\bar{X}_{\text{Fen}} = 3.76$; $\bar{X}_{\text{Sosyal}} = 3.99$; $\bar{X}_{\text{Sanatsal}} = 4.01$; $\bar{X}_{\text{Sınıf}} = 4.01$).

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Yapılan araştırmada alan değişkenine göre branş ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızda ulaşılan örgütsel bağlılıkla alan arasındaki anlamlı farklılık sonucu, Ordu, Bakay ve Tanrıöğen 'in araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

4.1.4.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo-13'de sunulmuştur.

Tablo-13: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Uyum	(1) 30-39	61	1.96	.91	.121	-	.886
	(2)40-49	189	1.97	.93			
	(3) 50 ve üzeri	65	2.03	1.03			
Özdeşleşme	(1)30-39	61	4.02	.66	.351	-	.705
	(2) 40-49	189	3.94	.74			
	(3)50 ve üzeri	65	4.01	.83			
İçselleştirme	(1)30-39	61	4.01	.69	1.395	-	.249
	(2) 40-49	189	3.91	.69			
	(3) 50 ve üzeri	65	4.07	.83			

* p<.05

Tablo-13 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir alt boyutu için p>.05 olduğundan, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde ise, uyum alt boyutunda her bir yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları “Az” ($\bar{X}_{30-39} = 1.96$; $\bar{X}_{40-49} = 1.97$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 2.03$); özdeşleşme alt boyutunda “Çok” ($\bar{X}_{30-39} = 4.02$; $\bar{X}_{40-49} = 3.94$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.01$); içselleştirme alt boyutunda ise yine “Çok” ($\bar{X}_{30-39} = 4.01$; $\bar{X}_{40-49} = 3.91$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.07$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Shin ve Reyes (1991), okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında, yöneticilerin yaşları ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Akt. Yasser, 2016). Ancak, bu sonuç okul yöneticilerinin yaşları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farka ulaşamayan bu çalışmanın sonucuyla örtüşmemektedir. Bunun yanısıra, Aksanaklu ve İnandı (2018), okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerinde anlamlı bir farka ulaşmamıştır; dolayısıyla bu araştırmanın sonuçlarını da desteklemektedirler.

4.1.5.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, lisansüstü eğitim alma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -14’de sunulmuştur.

Tablo-14: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Uyum	1. Evet	45	2.00	1.00	.118	-	.889
	2. Hayır	227	1.97	.92			
	3. Devam	43	2.04	1.04			
Özdeşleşme	1. Evet	45	4.09	.67	.635	-	.531
	2. Hayır	227	3.95	.77			
	3. Devam	43	3.96	.73			
İçselleştirme	1. Evet	45	4.06	.53	1.322	-	.268
	2. Hayır	227	3.97	.75			
	3. Devam	43	3.81	.77			

*p<.05

Tablo-14 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir alt boyutu için $p>.05$ olduğundan, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının lisansüstü eğitim alma durumuna bağlı olarak uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Ortalama puanlar incelendiğinde uyum alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri “Az” ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 2.00$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 1.97$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 2.04$); özdeşleşme alt boyutunda “Çok” ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.09$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 3.95$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 3.96$);

içselleştirme alt boyutunda ise yine “Çok ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.06$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 3.97$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 3.81$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Cengiz (2001), Ceylan ve Demircan (2002), eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit ederken; Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003) anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Güçlü, 2006). Bahsi geçen son araştırma, araştırmamızda ulaşılan lisansüstü eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

4.1.6.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Düzeyine İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, görev yaptığı okula göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -15’de sunulmuştur.

Tablo-15:Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Uyum	1. Okul öncesi	13	1.60	.72	1.146	-	.331
	2. İlkokul	90	2.09	1.01			
	3. Ortaokul	106	1.96	.92			
	4. Lise	106	1.96	.92			
Özdeşleşme	1. Okul öncesi	13	1.98	.74	.131	-	.942
	2. İlkokul	90	4.00	.70			
	3. Ortaokul	106	4.01	.78			
	4. Lise	106	3.95	.76			
İçselleştirme	1. Okul öncesi	13	4.12	.65	1.163	-	.324
	2. İlkokul	90	3.85	.76			
	3. Ortaokul	106	3.96	.72			
	4. Lise	106	4.03	.71			

* p<.05

Tablo-15 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir alt boyutu için p>.05 olduğundan, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu alt boyutlar için ortalama puanlar incelendiğinde, uyum alt boyutunda okul öncesinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Hiç”

($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 1.60$); ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ise “Az” ($\bar{X}_{İlkokul} = 2.09$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 1.96$; $\bar{X}_{Lise} = 1.96$) olduğu ortaya çıkarılmıştır. Özdeşleşme alt boyutunda okul öncesinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Az” ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 1.98$); ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan okul yöneticilerinin “Çok” ($\bar{X}_{İlkokul} = 4.00$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.01$; $\bar{X}_{Lise} = 3.95$) olduğu ortaya çıkarılmıştır. İçselleştirme alt boyutunda ise okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Çok” ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.12$; $\bar{X}_{İlkokul} = 3.85$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 3.96$; $\bar{X}_{Lise} = 4.03$) olduğu görülmektedir.

4.1.7.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, hizmet yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo-16’da sunulmuştur.

Tablo-16: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Uyum	(1) 1-5 yıl	76	1.94	.96	.966	-	.426
	(2) 6-10 yıl	96	1.87	.83			
	(3) 11-15 yıl	97	2.12	.99			
	(4) 16-20 yıl	21	1.95	.98			
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	1.90	1.02			
Özdeşleşme	(1) 1-5 yıl	76	3.97	.82	1.077	-	.368
	(2) 6-10 yıl	96	4.05	.68			
	(3) 11-15 yıl	97	3.85	.74			
	(4) 16-20 yıl	21	3.95	.76			
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.14	.92			
İçselleştirme	(1) 1-5 yıl	76	4.04	.67	2.781	2-4 2-5 3-4 3-5	.027*
	(2) 6-10 yıl	96	3.89	.71			
	(3) 11-15 yıl	97	3.82	.74			
	(4) 16-20 yıl	21	4.25	.62			
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.23	.94			

* p<.05

Tablo-16 incelendiğinde, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının hizmet yılına göre içselleştirme alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı ($p=.027$; $F=2.781$) görülmektedir. Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda içselleştirme boyutu için hizmet yılı 6-10 ile 16-20 yıl olan okul yöneticileri arasında 16-20 yıl lehine; hizmet yılı 6-10 ile 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 11-15 ile 16-20 yıl olan okul yöneticileri arasında 16-20 yıl lehine ve son olarak hizmet yılı 11-15 ile 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Ortalama puanlar incelendiğinde her bir hizmet yılı için uyum alt boyutunda okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Az” ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 1.94$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 1.87$; $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 2.12$; $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}} = 1.95$; $\bar{X}_{20 \text{ yıl ve üzeri}} = 1.90$) olduğu görülmüştür. Özdeşleşme alt boyutunda, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Çok” ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.97$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 4.05$; $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 3.85$; $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}} = 3.95$; $\bar{X}_{20 \text{ yıl ve üzeri}} = 4.14$) olduğu görülmüştür. İçselleştirme alt boyutunda ise hizmet yılı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Çok” ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 4.04$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 3.89$; $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 3.82$); hizmet yılı 16-20 yıl, 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin “Tamamen” ($\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}} = 4.25$; $\bar{X}_{20 \text{ yıl ve üzeri}} = 4.23$) olduğu görülmüştür. Aksanaklı ve İnandı (2018), hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini inceledikleri çalışmalarında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Ayrıca Çöl ve Gül (2005) de yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak görev süresine göre akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarında bir farklılaşma olmadığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, her iki araştırmanın bulgularının da, hizmet yılına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık tespit eden bu araştırmanın sonucunu desteklemediği anlaşılmıştır.

4.2. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri her bir alt boyut ve ölçeğin toplamı için ayrı ayrı incelenmiştir. Katılımcıların hizmetkâr liderlik ölçeğindeki her bir maddeye katılma düzeyleri “1.00–1.79: Hiç”, “1.80–2.59: Az”, “2.60–3.39: Orta”, “3.40–4.19: Çok”, “4.2 0–5.00: Tamamen” şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo-17’de sunulmuştur.

Tablo-17: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmaları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	N	\bar{X}	Ss
Özgecil Davranışlar	315	4.27	.56
Empâti	315	4.09	.62
Adalet	315	4.24	.61
Dürüstlük	315	4.27	.61
Alçak Gönüllülük	315	3.98	.87
Toplam	315	4.19	.52

Tablo -17 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri diğer alt boyutlara oranla en yüksek $\bar{X} = 4.27$ ile “Dürüstlük” ve “Özgecil Davranışlar” boyutunda; en düşük ise $\bar{X} = 3.98$ ile “Alçak Gönüllülük” boyutunda görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderlik düzeylerinin özgecil davranışlar, adalet ve dürüstlük boyutları için “Tamamen” ;ölçeğin toplamı ve empâti ile alçak gönüllülük boyutları için “Çok” düzeyde olduğu görülmüştür.

4.2.1.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinde, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t-testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -18’de sunulmuştur.

Tablo-18: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete İlişkin Bağımsız Gruplar İçin t-testi Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Özgecil Davranışlar	Kadın	50	4.36	.48	1.137	313	.257
	Erkek	265	4.26	.57			
Empâti	Kadın	50	4.30	.51	3.088	313	.003*
	Erkek	265	4.05	.63			
Adalet	Kadın	50	4.40	.54	2.012	313	.045*
	Erkek	265	4.21	.61			
Dürüstlük	Kadın	50	4.43	.49	2.478	313	.015*
	Erkek	265	4.24	.62			
Alçak Gönüllülük	Kadın	50	4.00	.97	.149	313	.882
	Erkek	265	3.98	.86			
Toplam	Kadın		4.34	.43	2.443	313	.017*

*p<.05

Tablo-18 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyete göre ölçeğin toplamı (p=.017; t=2.443) ile empâti (p=.003; t=3.088), adalet (p=.045; t=2.012) ve dürüstlük (p=.015; t=2.478) alt boyutlarında kadın yöneticilerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde ise, hem kadın hem de erkek yöneticiler için hizmetkâr liderlik düzeylerinin özgecil davranışlar alt boyutunda ($\bar{X}_{kadın} = 4.36$; $\bar{X}_{erkek} = 4.26$), adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{kadın} = 4.40$; $\bar{X}_{erkek} = 4.21$) ve dürüstlük alt boyutunda ($\bar{X}_{kadın} = 4.43$; $\bar{X}_{erkek} = 4.24$) “Tamamen” düzeyde olduğu görülmektedir. Empâti alt boyutunda kadın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{kadın} = 4.30$) iken; erkek okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{erkek} = 4.05$) olarak bulunmuştur. Alçak gönüllülük alt boyutunda, hem kadın hem de erkek okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{kadın} = 4.00$; $\bar{X}_{erkek} = 3.98$) olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam puanı için ise kadın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{kadın} = 4.34$) iken; erkek okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{erkek} = 4.17$) olarak bulunmuştur.

Ekinci (2015), tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu sonuçlar, araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, Van Maele ve Van Houtte (2012) ve Fridell, Belcher ve Messner (2009) tarafından yapılan çalışmalar da, hizmetkâr liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı farkın bulunduğu araştırmalardır. Dolayısıyla yapılan araştırmaların bulguları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Ancak, Barbuto ve Hayden (2011) ve Laub (1999) tarafından yapılan çalışmalarda, bu araştırmanın sonuçlarının aksine, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algıları ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

4.2.2.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinde, medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız gruplar için t-testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -19’da sunulmuştur.

Tablo-19: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma İlişkin t-testi Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik		N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Özgecil Davranışlar	Evli	259	4.32	.54	2.871	313	.004*
	Bekâr	56	4.08	.58			
Empâti	Evli	259	4.15	.61	3.603	313	.000*
	Bekâr	56	3.82	.60			
Adalet	Evli	259	4.27	.61	2.155	313	.032*
	Bekâr	56	4.08	.55			
Dürüstlük	Evli	259	4.30	.61	2.270	313	.024*
	Bekâr	56	4.10	.56			
Alçak Gönüllülük	Evli	259	4.01	.88	1.242	313	.215
	Bekâr	56	3.85	.85			
Toplam	Evli	259	4.24	.51	3.114	313	.002*
	Bekâr	56	4.00	.48			

*p<.05

Tablo -19 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin medeni durumlarına göre ölçeğin toplamı (p=.002; t=3.114) ile özgecil davranışlar (p=.004; t=2.871), empâti (p=.000; t=3.603), adalet (p=.032; t=2.155), dürüstlük (p=.024; t=2.270) alt boyutlarında evli yöneticilerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde, özgecil davranışlar alt boyutunda evli okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{evli} = 4.32$) iken; bekâr okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{bekâr} = 4.15$) olarak bulunmuştur. Hem evli hem de bekâr okul yöneticileri için hizmetkâr liderlik düzeylerinin empâti alt boyutunda ($\bar{X}_{evli} = 4.15$; $\bar{X}_{bekâr} = 3.82$) ve alçak gönüllülük alt boyutunda ($\bar{X}_{evli} = 4.01$; $\bar{X}_{bekâr} = 3.85$) ise “Çok” olduğu görülmüştür. Adalet alt boyutunda evli okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{evli} = 4.27$) iken; bekâr okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{bekâr} = 4.08$) olarak bulunmuştur. Dürüstlük alt boyutunda da benzer şekilde evli okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{evli} = 4.30$); bekâr okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri ise “Çok” ($\bar{X}_{bekâr} = 4.10$) olarak bulunmuştur.

Usta ve Ünsal (2018) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiğini ve bu anlamlı farklılığın bekâr yöneticilerin lehine olduğunu belirlemişlerdir. Ancak bu bulgular araştırmamızın sonucunda ortaya çıkarılan evli yöneticilerin lehine çıkan anlamlı farklılıkla paralellik göstermemektedir.

4.2.3.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Alana İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinde, alana göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -20’de sunulmuştur.

Tablo-20: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Alana İlişkin ANOVA Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Özgecil Davranışlar	1. Fen	65	4.29	.48	1.485	-	.206
	2. Sosyal	107	4.30	.57			
	3. Meslek	32	4.45	.45			
	4. Sanatsal	23	4.18	.68			
	5. Sınıf	88	4.19	.59			
Empâti	1. Fen	65	4.03	.57	3.897	1-3 2-3 3-5	.004*
	2. Sosyal	107	4.08	.66			
	3. Meslek	32	4.47	.38			
	4. Sanatsal	23	4.13	.51			
	5. Sınıf	88	3.99	.65			
Adalet	1. Fen	65	4.22	.59	1.849	-	.119
	2. Sosyal	107	4.18	.69			
	3. Meslek	32	4.49	.36			
	4. Sanatsal	23	4.32	.54			
	5. Sınıf	88	4.20	.59			
Dürüstlük	1. Fen	65	4.26	.62	2.178	-	.071
	2. Sosyal	107	4.25	.64			
	3. Meslek	32	4.56	.40			
	4. Sanatsal	23	4.23	.47			
	5. Sınıf	88	4.20	.64			
Alçak Gönüllülük	1. Fen	65	3.91	.90	.849	-	.495
	2. Sosyal	107	3.93	.91			
	3. Meslek	32	4.19	.83			
	4. Sanatsal	23	4.14	.64			
	5. Sınıf	88	3.96	.87			
Toplam	1. Fen	65	4.17	.48	2.644	3-5	.034*
	2. Sosyal	107	4.18	.56			
	3. Meslek	32	4.46	.31			

4. Sanatsal	23	4.20	.48
5. Sınıf	88	4.13	.54

*p<.05

Tablo -20 incelendiğinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin alanları na bağlı olarak empâti alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı (p=.004; F=3.897) görülmektedir. Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Games-Howel çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin empâti düzeyleri için Fen alanı ile Meslek alanı arasında, Sosyal alanı ile Meslek alanı arasında ve Meslek alanı ile Sınıf alanı arasında, Meslek alanı lehine anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Meslek alanında olan okul yöneticilerinin empâti düzeylerinin Fen alanında ve Sosyal alanda olan okul yöneticilerine oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin diğer alt boyutlarda alanlarına bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyinin alanlarına göre ölçek toplamında da istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı (p=.034; F=2.644) görülmüştür. Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla ise Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmış ve Meslek alanı ile Sınıf alanı arasında Meslek alanı lehine anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

Ortalama puanlar incelendiğinde özgecil davranışlar alt boyutunda Fen, Sosyal ve Meslek alanlarında olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Tamamen” ($\bar{X}_{Fen} = 4.29$; $\bar{X}_{Sosyal} = 4.30$; $\bar{X}_{Meslek} = 4.45$); Sanatsal ve Sınıf alanlarındaki okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ise “Çok” ($\bar{X}_{Sanatsal} = 4.18$; $\bar{X}_{Sınıf} = 4.19$) olduğu görülmüştür. Empâti alt boyutunda Meslek alanında olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{Meslek} = 4.47$); Fen, Sosyal, Sanatsal ve Sınıf alanlarındaki okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ise “Çok” ($\bar{X}_{Fen} = 4.03$; $\bar{X}_{Sosyal} = 4.08$; $\bar{X}_{Sanatsal} = 4.13$; $\bar{X}_{Sınıf} = 3.99$) olarak bulunmuştur. Adalet alt boyutunda, Sosyal alanda olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Çok” ($\bar{X}_{Sosyal} = 4.18$); Fen, Meslek, Sanatsal ve Sınıf alanlarındaki okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ise “Tamamen” ($\bar{X}_{Fen} = 4.22$; $\bar{X}_{Meslek} = 4.49$; $\bar{X}_{Sanatsal} = 4.32$; $\bar{X}_{Sınıf} = 4.20$) olduğu görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri dürüstlük alt boyutunda “Tamamen” ($\bar{X}_{Fen} = 4.26$; $\bar{X}_{Sosyal} = 4.25$; $\bar{X}_{Meslek} = 4.56$; $\bar{X}_{Sanatsal} = 4.23$; $\bar{X}_{Sınıf} = 4.20$) iken; alçak gönüllülük alt boyutunda “Çok” ($\bar{X}_{Fen} = 3.91$; $\bar{X}_{Sosyal} = 3.93$; $\bar{X}_{Meslek} = 4.19$; $\bar{X}_{Sanatsal} = 4.14$; $\bar{X}_{Sınıf} = 3.96$) olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ölçeğin toplam puanı için

ise Fen, Sosyal ve Sınıf alanlarında olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{Fen} = 4.17$; $\bar{X}_{Sosyal} = 4.18$; $\bar{X}_{Sınıf} = 4.13$); Meslek ve Sanatsal alanlardaki okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ise “Çok” ($\bar{X}_{Meslek} = 4.46$; $\bar{X}_{Sanatsal} = 4.20$) olarak belirlenmiştir.

Kahveci ve Aypay (2013), hizmetkâr liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, meslek alanındaki branşların lehinde bir farklılaşmaya rastlanılan bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

4.2.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Yaşa İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin yaşlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -21’de sunulmuştur.

Tablo-21: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Yaşa İlişkin ANOVA Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Özgecil Davranışlar	(1) 30-39	61	4.26	.55	6.000	2-3	.003*
	(2) 40-49	189	4.21	.56			
	(3) 50 ve üzeri	65	4.48	.50			
Empâti	(1) 30-39	61	4.11	.66	7.623	2-3	.001*
	(2) 40-49	189	4.00	.59			
	(3) 50 ve üzeri	65	4.34	.58			
Adalet	(1) 30-39	61	4.26	.60	6.083	2-3	.003*
	(2) 40-49	189	4.15	.63			
	(3) 50 ve üzeri	65	4.45	.47			
Dürüstlük	(1) 30-39	61	4.29	.62	6.041	2-3	.003*
	(2) 40-49	189	4.19	.63			
	(3) 50 ve üzeri	65	4.49	.46			
Alçak Gönüllülük	(1) 30-39	61	3.90	.95	.891	-	.411
	(2) 40-49	189	3.96	.83			

	(3) 50 ve üzeri	65	4.10	.93			
	(1) 30-39	61	4.20	.52			
Toplam	(2) 40-49	189	4.12	.52	7.857	2-3	.000*
	(3) 50 ve üzeri	65	4.41	.43			

* p<.05

Tablo-21 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin yaşlarına göre ölçek toplam puanı (p=.000, F=7.857) ile özgecil davranışlar (p=.003; F=6.000), empâti (p=.001; F=7.623), adalet (p=.003; F=6.083) ve dürüstlük (p=.003; F=6.041) alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticileri ile 50 ve üzeri yaşa sahip okul yöneticileri arasında 50 ve üzeri yaşa sahip okul yöneticileri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. 50 ve üzeri yaşa sahip okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ve özgecil davranış, empâti, adalet, dürüstlük düzeyleri 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticilerine oranla daha yüksek bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin alçak gönüllülük alt boyutundaki hizmetkâr liderlik düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı (p>.05) belirlenmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde ise özgecil davranışlar alt boyutunda her bir yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Tamamen” ($\bar{X}_{30-39} = 4.26$; $\bar{X}_{40-49} = 4.21$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.48$) olduğu gözlenmiştir. Empâti alt boyutunda 50 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.34$) iken, diğer yaş aralıklarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{30-39} = 4.11$; $\bar{X}_{40-49} = 4.00$) olarak bulunmuştur. 40-49 yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{40-49} = 4.15$) ve dürüstlük alt boyutunda ($\bar{X}_{40-49} = 4.19$) “Çok” iken, diğer yaş aralıklarındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{30-39} = 4.26$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.45$) ve dürüstlük alt boyutunda ($\bar{X}_{30-39} = 4.29$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.49$) “Tamamen” olarak bulunmuştur. Alçak gönüllülük alt boyutunda her bir yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{30-39} = 3.90$; $\bar{X}_{40-49} = 3.96$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.10$) olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam puanı için ise 40-49 yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{40-49} = 4.12$) iken, 30-39 yaş

ile 50 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri ise “Tamamen” ($\bar{X}_{30-39} = 4.20$; $\bar{X}_{50 \text{ ve üzeri}} = 4.41$) olarak bulunmuştur.

Balay, Kaya ve Gençdoğan-Yılmaz (2014), “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterliklerinin, yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Bu sonuç, yapılan çalışmanın sonucuyla paralellik göstermektedir.

4.2.5.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulguları

Bu bölümde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinde, lisansüstü eğitim alma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA testi yardımı ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -22’de sunulmuştur.

Tablo-22: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Alma Durumuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Özgecil Davranışlar	1. Evet	45	4.41	.42	1.472	-	.231
	2. Hayır	227	4.25	.59			
	3. Devam	43	4.27	.50			
Empâti	1. Evet	45	4.19	.55	1.137	-	.322
	2. Hayır	227	4.09	.63			
	3. Devam	43	3.99	.63			
Adalet	1. Evet	45	4.33	.60	.906	-	.405
	2. Hayır	227	4.24	.60			
	3. Devam	43	4.15	.67			
Dürüstlük	1. Evet	45	4.33	.63	.675	-	.510
	2. Hayır	227	4.27	.60			
	3. Devam	43	4.18	.65			
Alçak Gönüllülük	1. Evet	45	4.18	.84	1.454	-	.235
	2. Hayır	227	3.95	.87			
	3. Devam	43	3.90	.92			
Toplam	1. Evet	45	4.30	.44	1.355	-	.260
	2. Hayır	227	4.19	.53			
	3. Devam	43	4.12	.52			

*p<.05

Tablo -22 incelendiğinde, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ölçeğin toplamı ve alt boyutlarda lisansüstü eğitim alma durumuna bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı ($p > .05$) görülmektedir. Ortalama puanlar incelendiğinde özgecil davranışlar alt boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.41$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 2.25$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 2.27$) olarak bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik düzeyleri empâti alt boyutunda ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.19$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 4.09$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 3.99$) ve alçak gönüllülük alt boyutunda “Çok” ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.18$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 3.95$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 3.90$) olarak bulunmuştur. Lisansüstü eğitim alan ve almayan yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.33$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 4.24$) ve dürüstlük alt boyutunda ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.33$; $\bar{X}_{\text{Hayır}} = 4.27$) “Tamamen”, lisansüstü eğitime devam eden yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{\text{Devam}} = 4.15$) ve dürüstlük alt boyutunda ($\bar{X}_{\text{Devam}} = 4.18$) “Çok” olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplamı için ise lisansüstü eğitim alan yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{\text{Evet}} = 4.33$) iken; lisansüstü eğitim almayan ve eğitime devam eden yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{\text{Hayır}} = 4.19$; $\bar{X}_{\text{Devam}} = 4.12$) olarak bulunmuştur.

Kandemir ve Akgün (2019), Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları İle Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi araştırdıkları çalışmalarında yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu sonuçların bu araştırmada ulaşılan sonuçları destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

4.2.6.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Görev Yaptığı Okul Düzeyine İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin, görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo -23’de sunulmuştur.

Tablo-23: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Okul Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Özgecil Davranışlar	1. Okul öncesi	13	4.32	.57	1.109	-	.346
	2. İlkokul	90	4.19	.59			
	3. Ortaokul	106	4.28	.58			
	4. Lise	106	4.33	.51			
Empâti	1. Okul öncesi	13	4.30	.66	1.445	-	.230
	2. İlkokul	90	3.99	.65			
	3. Ortaokul	106	4.11	.60			
	4. Lise	106	4.13	.59			
Adalet	1. Okul öncesi	13	4.47	.45	.704	-	.550
	2. İlkokul	90	4.21	.58			
	3. Ortaokul	106	4.22	.66			
	4. Lise	106	4.25	.59			
Dürüstlük	1. Okul öncesi	13	4.39	.57	.999	-	.393
	2. İlkokul	90	4.20	.63			
	3. Ortaokul	106	4.24	.61			
	4. Lise	106	4.33	.59			
Alçak Gönüllülük	1. Okul öncesi	13	4.33	.72	1.065	-	.364
	2. İlkokul	90	3.95	.87			
	3. Ortaokul	106	3.91	.85			
	4. Lise	106	4.03	.91			
Toplam	1. Okul öncesi	13	4.36	.47	1.227	-	.300
	2. İlkokul	90	4.13	.54			
	3. Ortaokul	106	4.19	.54			
	4. Lise	106	4.24	.47			

* p<.05

Tablo -23 incelendiğinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ölçeğin toplamı ve alt boyutlarda görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı (p>.05) görülmüştür. Ortalama puanlar incelendiğinde özgecil davranışlar alt boyutu için okul öncesi, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Tamamen” ($\bar{X}_{Okul\ öncesi} = 4.32$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.28$; $\bar{X}_{Lise} = 4.33$); ilkokul düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin ise “Çok” ($\bar{X}_{İlkokul} = 4.19$) olduğu gözlenmiştir. Empâti alt boyutu için okul öncesinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen”

($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.30$) iken; ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{İlkokul} = 3.99$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.11$; $\bar{X}_{Lise} = 4.13$) olarak bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri adalet alt boyutunda ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.47$; $\bar{X}_{İlkokul} = 4.21$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.22$; $\bar{X}_{Lise} = 4.25$) ve dürüstlük alt boyutunda “Tamamen” ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.39$; $\bar{X}_{İlkokul} = 4.20$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.24$; $\bar{X}_{Lise} = 4.33$) olarak bulunmuştur. Alçak gönüllülük alt boyutu için okul öncesinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.33$) iken; ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri ise “Çok” ($\bar{X}_{İlkokul} = 3.95$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 3.91$; $\bar{X}_{Lise} = 4.03$) olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplamı için ise okul öncesinde ve lisede görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Tamamen” ($\bar{X}_{Okul\ \text{öncesi}} = 4.36$; $\bar{X}_{Lise} = 4.24$) iken; ilkokul ve ortaokul düzeyinde görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri “Çok” ($\bar{X}_{İlkokul} = 4.13$; $\bar{X}_{Ortaokul} = 4.19$) düzeyde bulunmuştur.

Usta ve Ünsal (2018), yaptıkları çalışmada yöneticilerin hizmetkâr liderlik algılarının okul düzeyi değişkenine göre dürüstlük boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığını ancak empâti, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük ile adalet boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Bu bulguların, yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin okul türüne göre hiçbir alt boyutta anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülen bu araştırmanın sonuçlarını (dürüstlük boyutu dışında) kısmen desteklediği anlaşılmaktadır.

4.2.7.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Bulguları

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin, hizmet yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile her bir alt boyut için incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo- 24’de sunulmuştur.

Tabl-24: Okul Yöneticilerinin Hizmetâr Liderlik Düzeylerinin Hizmet Yılına İlişkin Sonuçları

Hizmetkâr Liderlik Boyutu	Grup	N	\bar{X}	Ss	F	Fark	p
Özgecil Davranışlar	(1) 1-5 yıl	76	4.33	.56	6.248	1-5	.000*
	(2) 6-10 yıl	96	4.18	.48		2-4	
	(3) 11-15 yıl	97	4.16	.63		2-5	
	(4) 16-20 yıl	21	4.51	.44		3-4	
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.75	.22		3-5	
Empâti	(1) 1-5 yıl	76	4.20	.60	9.523	1-5	.000*
	(2) 6-10 yıl	96	3.96	.59		2-4	
	(3) 11-15 yıl	97	3.93	.65		2-5	
	(4) 16-20 yıl	21	4.46	.42		3-4	
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.64	.29		3-5	
Adalet	(1) 1-5 yıl	76	4.34	.50	7.508	1-3	.000*
	(2) 6-10 yıl	96	4.22	.57		1-5	
	(3) 11-15 yıl	97	4.02	.71		2-5	
	(4) 16-20 yıl	21	4.40	.50		3-5	
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.75	.26			
Dürüstlük	(1) 1-5 yıl	76	4.37	.56	6.458	1-3	.000*
	(2) 6-10 yıl	96	4.20	.58		1-5	
	(3) 11-15 yıl	97	4.10	.66		2-5	
	(4) 16-20 yıl	21	4.52	.25		3-5	
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.74	.61			
Alçak Gönüllülük	(1) 1-5 yıl	76	4.09	.74	2.848	3-5	.024*
	(2) 6-10 yıl	96	3.94	.92			
	(3) 11-15 yıl	97	3.78	.94			
	(4) 16-20 yıl	21	4.07	.67			
	(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.42	.68			
Toplam	(1) 1-5 yıl	76	4.29	.49	9.671	1-3	.000*
	(2) 6-10 yıl	96	4.12	.47		1-5	
	(3) 11-15 yıl	97	4.03	.55		2-5	
	(4) 16-20 yıl	21	4.44	.45		3-4	

(5) 21 yıl ve üzeri	18	4.69	.22	3-5
------------------------	----	------	-----	-----

* p<.05

Tablo-24 incelendiğinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin hizmet yıllarına göre ölçeğinin toplamı (p=.000; F=9.671) ile özgecil davranışlar (p=.000; F=6.248), empâti (p=.000; F=9.523), adalet (p=.000; F=7.508), dürüstlük (p=.000; F=6.458) ve alçak gönüllülük (p=.024; F=2.848) alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Bu farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Games-Howel çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. farklılaşmanın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Games-Howel çoklu karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda özgecil davranışlar ve empâti alt boyutları için hizmet yılı 1-5 ile 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 6-10 ile 16-20 yıl olan okul yöneticileri arasında 16-20 yıl lehine; hizmet yılı 6-10 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 20 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 11-15 ile 16-20 yıl olan okul yöneticileri arasında 16-20 yıl lehine ve son olarak hizmet yılı 11-15 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Adalet ve dürüstlük alt boyutları için hizmet yılı 1-5 ile 11-15 yıl olan okul yöneticileri arasında 1-5 yıl lehine; hizmet yılı 1-5 ile 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 6-10 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 20 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 11-15 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Alçak gönüllülük alt boyutu için hizmet yılı 11-15 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Ölçeğin toplamı için hizmet yılı 1-5 ile 11-15 yıl olan okul yöneticileri arasında 1-5 yıl lehine; hizmet yılı 1-5 ile 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 6-10 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 20 yıl ve üzeri lehine; hizmet yılı 11-15 ile 16-20 yıl olan okul yöneticileri arasında 16-20 yıl lehine ve son olarak hizmet yılı 11-15 ile 20 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Ortalama puanlar incelendiğinde ölçeğin toplamı ve her bir alt boyutu için hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin diğer hizmet yıllarına oranla daha çok olduğu ve “Tamamen” düzeyde yer aldığı görülmüştür. Ayrıca, ölçeğin toplamı için hizmet yılı 1-5 yıl,16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olan okul

yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Tamamen” ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 4.29$; $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}} = 4.44$; $\bar{X}_{20 \text{ yıl ve üzeri}} = 4.69$); hizmet yılı 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin “Çok” ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 4.12$; $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}} = 4.03$) olduğu görülmüştür.

Covey (2009), 54 bin kişi üzerinde uyguladığı anket sonucunda çalışanların, liderlerde aradığı özelliklerin başında dürüstlük ve güven olduğu sonucuna varmıştır. Bu özellikler çalışmamızın konusu olan adanmış hizmetkâr düşüncesini, ayrıca hizmet yılı fazla olan yöneticilerin adalet ve dürüstlük düzeylerinin yüksek çıkmış olması sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca Usta ve Ünsal (2018) yaptıkları çalışmada, araştırmaya katılanların hizmetkâr liderlik algılarının hizmet yılı değişkenine göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla araştırma sonucunun, bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermediği anlaşılmıştır.

4.3. Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo-25’te sunulmuştur.

Tablo-25: Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ile Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

		Hizmetkâr Liderlik Boyutu					
		Özgecil Davranışlar	Empâti	Adalet	Dürüstlük	Alçak Gönüllülük	Toplam
		r	r	r	r	r	r
Örgütsel	Uyum	-.283*	-.295*	-.282*	-.285*	-.084	-.315*
Bağlılık	Özdeşleşme	.350*	.334*	.313*	.309*	.264*	.384*
Boyutu	İçselleştirme	.446*	.534*	.331*	.397*	.271*	.495*

* p<.05

Tablo-25 incelendiğinde okul yöneticilerinin uyum düzeyleri ile alçak gönüllülük düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı (p>.05) görülmektedir. Diğer tüm alt boyutlar için ise örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki (p<.05) olduğu anlaşılmaktadır.

Buluç (2009) tarafından yapılan ‘‘Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmanın bulgularına göre, liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir

ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmamızda okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında tespit edilen anlamlı ilişkiyi destekler niteliktedir. Ayrıca Bektaş, Çoğaltay, ve Sökmen (2014) tarafından yapılan ‘‘Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü’’ adlı araştırmada liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar da araştırmamızda ulaştığımız sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r), $r < .20$ ise çok zayıf; $.20 < r < .40$ ise zayıf; $.40 < r < .60$ ise orta; $.60 < r < .80$ ise yüksek; $r > .80$ ise çok yüksek düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir (Evans, 1996). Buna göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ait uyum düzeyi ile özgecil davranışlar ($r = -.283$), empâti ($r = -.295$), adalet ($r = -.282$), dürüstlük ($r = -.285$) ve toplam hizmetkâr liderlik ($r = -.315$) düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin özdeşleşme düzeyi ile hizmetkâr liderlik ölçeğinin özgecil davranışlar ($r = .350$), empâti ($r = .334$), adalet ($r = .313$), dürüstlük ($r = .309$), alçak gönüllülük ($r = .264$) ve toplam hizmetkâr liderlik ($r = .384$) düzeyleri arasında pozitif yönde yine orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, içselleştirme düzeyi ile özgecil davranışlar ($r = .446$), empâti ($r = .534$) ve toplam hizmetkâr liderlik ($r = .384$) düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki varken; içselleştirme düzeyi ile adalet ($r = .331$), dürüstlük ($r = .397$) ve alçak gönüllülük ($r = .271$) düzeyleri arasında yine pozitif yönde ancak orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırma neticesinde, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesini doğrudan etkilediği düşünülen okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki anlamlı ilişki ortaya çıkarılmıştır. Geçmişten günümüze tüm liderlik türlerinin özelliklerine aynı anda sahip olduğu düşünülen hizmetkâr liderlik yönetim tarzı ile okullarda ihtiyaç duyulan biz anlayışının hâkim olmasının bu yönde olumlu etkiler oluşturacağı araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

BÖLÜM V

5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

5.1.1.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyete, medeni duruma, alana, yaşa, lisansüstü eğitim alma durumuna, okul düzeyi ve hizmet yılına göre ayrı ayrı incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının, özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda çok; uyum boyutunda ise az düzeyde olduğu,
2. Anlamlılık düzeyi $>.05$ olarak alındığında okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı,
3. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına bağlı olarak uyum boyutunda bekâr okul yöneticilerinin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı,
4. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algılarının uyum alt boyutunda alanlarına bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın Fen ve Meslek alanındaki yöneticiler arasında meslek alanındaki yöneticilerin lehine gerçekleştiği,
5. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına, lisansüstü eğitim alma durumlarına ve görev yaptıkları okul türlerine bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı,
6. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum alt boyutunda hizmet yıllarına bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın hizmet yılı fazla olan grubun lehine ortaya çıktığı görülmüştür.

5.1.2.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeyleri cinsiyete, medeni duruma, alana, yaşa, lisansüstü eğitim alma durumuna, okul düzeyi ve hizmet yılına göre ayrı ayrı incelenmiş, bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının; ölçek toplam puanı ile empâti ve alçakgönüllülük boyutlarında “Çok” düzeyinde; diğer alt boyutlarda ise “Tamamen” düzeyinde olduğu,
2. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyetlerine bağlı olarak, ölçek toplamı ile empâti, adalet ve dürüstlük alt boyutlarında anlamlı şekilde kadın yöneticilerin lehine farklılaştığı,
3. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin medeni durumlarına bağlı olarak, ölçek toplamı ile özgecilik davranışı, empâti, adalet ve dürüstlük alt boyutlarında anlamlı şekilde evli yöneticilerin lehine farklılaştığı,
4. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin alanlarına bağlı olarak empâti alt boyutunda anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın meslek alanındaki yöneticilerin lehine olduğu,
5. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin yaşlarına bağlı olarak empâti, adalet, dürüstlük ve özgecil davranışlar alt boyutlarında anlamlı şekilde ileri yaş grubundaki yöneticilerin lehine farklılaştığı,
6. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin lisansüstü eğitim alma ve görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı,
7. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin hizmet yılına bağlı olarak empâti, özgecil davranışlar, adalet, dürüstlük ve alçakgönüllülük alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın hizmet yılı fazla olan okul yöneticilerinin lehine olduğu görülmüştür.

5.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Algıları ile Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş, ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu ile hizmetkâr liderliğin alçak gönüllülük alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında, uyum ve alçakgönüllülük dışındaki alt boyutlarda anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

3. Örgütsel bağlılığın uyum düzeyi ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empâti, adalet, dürüstlük ve toplam hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

4. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme düzeyi ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empâti, adalet, dürüstlük, alçak gönüllülük ve toplam hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

5. Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ile hizmetkâr liderliğin özgecil davranışlar, empâti ve toplam hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; içselleştirme boyutu ile adalet, dürüstlük ve alçak gönüllülük düzeyleri arasında ise pozitif yönde ancak orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Hizmet yılı fazla olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda okul yöneticilerin seçiminde, çalışma yılının artırılması önerilebilir.

2. Araştırma sonucunda kadın okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin erkek okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebeple, kadın okul yöneticilerin sayısının artırılması için bir takım çalışmalar yapılması tavsiye edilebilir. Örneğin kadın öğretmenlerin yöneticilik taleplerinin artırmak adına, yöneticilikleri süresince 4 yılda bir fazladan bir kademe terfisi verilebilir ya da bir defaya mahsus maaşla ödüllendirme önerilebilir.

3. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin kadın yöneticilerin ve evli yöneticilerin lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucundan yola çıkarak, onları teşvik etmek adına ayrıca çalışmalar sürdürülebilir. Çünkü kadınların yönetici olmaları sorumluluklarının artması anlamına gelmektedir. Artan iş sorumluluğu yanında kendi çocuklarının bakımı konusunda yardımcı olacak çalışmalar sürdürülebilir. Örneğin kadınların en büyük kaygısı olan okul çağına gelmemiş çocukları için gündüz bakım evi ya da kreş konusunda onlara maddi ve manevi destek sağlanması önerilebilir.

4. Yapılan araştırma sonucunda meslek liselerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum, son dönemde yapılan

“2023 Eğitim Vizyonu” çalışmalarının amaçları arasında yer alan meslek liselerini iyileştirme konusunda ilerleme kaydedildiğini göstermektedir. Meslek liselerinde uygulanan bu iyileştirme çabalarının, yöneticilerin liderlik davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını artırma konusunda devam ettirilmesi sağlanabilir.

5. Okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim alma durumu ile örgütsel bağlılık ve hizmetkâr liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerin lisansüstü eğitim almalarının kendilerine herhangi bir katkı sağlamadığını düşünmeleri olarak yorumlandığından, eğitim-öğretim açısından negatif olarak nitelendirilebilecek bu durumu yok etmek adına yüksek lisansın yöneticiler açısından önem kazanması yönünde bazı teşvik edici adımlar atılabilir.

6. Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu tür araştırmaların ayrıca nitel araştırma yöntem ve süreçleri ile desteklenerek yapılması önerilebilir.

7. Bu araştırma, özel ve resmi okul yönetici ve öğretmenlerini kapsayacak şekilde daha geniş ölçekte karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abbott, M. L. (2011). *Understanding educational statistics using microsoft excel and SPSS*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Akdöl, B.(2015). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Aksanaklu, P. ve İnandı, Y.(2018). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*. 14 (3), 937-955.
- Aktay D. (2010). *Hastane ve sağlık kuruluşlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B. Ve Eren, M. Ş.(2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektöründeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 8(2), 191-205.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1997). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarında Cinsiyetin Etkisi: Meta Analitik Bir Analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(2) , 615-635.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1)-14; Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Aydın, A. ,Sarier, Y. ve Uysal, Ş.(2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory ve Practice*, 13(2) , 806-811.
- Bakan, İ. Ve Doğan, İ. (2013) *Liderlik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*.

- (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balay, R. (2019). Hayatı hizmet, hizmeti ibadet olan şehit: Tevfik İleri. *Yerli Düşünce*, 60, 30-33.
- Balay, R., Kaya, A. & Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (1), 229-249.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme*. (3. Baskı). Ankara: PegemAYayımları.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayımları.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A.(2015). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 167-180.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014) *Liderlik*. İstanbul: Kariyer yayıncılık.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 5(59), 125-139.
- Başaran, E. İ. (1993). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bektaş, F. , Çoğaltay, N. ve Sökmen, Y. (2014).Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,10(2),122-130.
- Bingöl, D.(2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of testing structural equation models*. Testing Structural Equation Models London: Sage.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice* 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem yayıncılık;
- Aydın, A., Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory ve Practice*, 13(2), 806-811.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Cengiz, A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*, 13(3), 301-317.
- Ceylan, A. Ve Yılmaz, C. (2016) Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Dergi park*, 2(2), 75 – 90.
- Chow, I. H. S. (1994). Organizational commitment and career development of chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4) 3-9;
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 25-40.

- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dalgıç, D.(2017). *Hizmetkâr liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet (İşletmelerde) sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Doğan, S. , Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-6.
- Doğan, Ü. Ve Aslan, H.(2016).Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 35(2), 51-68.
- Drury, S.(2004).*Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Regent University, London.
- Dubin, R., Champoux, J.E. ve Porter, L.W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 411- 421.;Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(179), 341-360.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1). <https://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/168>
- Erdem, İ. (Ed.) (2017). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel.
- Erdem, R. (2007). Eğitim fakültesi kültürünün önemli bir ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(29), 58-60.
- Eren, E.(2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryeşil, K. Ve İraz, R.(2017).Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 20(2),129-139.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Fındıkcı, İ.(2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fetih, L. (2015). Etkili liderlerin 7 alışkanlığı – Stephen Covey ile içimdeki lider. *İndigo Dergisi*.6(11).145-150.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gnanadesikan, R. (1997). *Methods for statistical data analysis of multivariate observations*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R., L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. United States: Prentice-Hall, Inc.
- Hardin, F. (2003). Impacting texas public schools through a student servant leader model: A case study. *The Journal of Dissertation Abstracts International*, 64(3), 303-365.
- Hart, D., R. & Willover, D. , J. (1994). Principals' organizational commitment and school environmental robustness. *The Journal of Educational Research*, 87(3), 174-179.
- Hawkins, D., W. (1998). Predictors of affective organizational commitment among high school principals. 03.03.2020'de <https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/30420> adresinden ulaşılmıştır.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. ve Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(44), 532- 549; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık

- yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, Y-C. (2000). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at taiwan's higher education institutions, omaha*. Nebraska: University Of Nebraska, A Doctoral Dissertation.
- İnce, M. Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık yönetiminde yeni bir paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kahveci, H. Ve Aypay, A. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2(1), 43-59.
- Kandemir, A. ve Akgün, N. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1637 – 1653.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organizations. *American Sociological Review*, 449-517; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kılıç, K. ve Portakal, S.(2016), Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık bileşenlerine etkisi: Gaziantep ilindeki seyahat acentaları örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 199-212.
- Kılınc, D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

- Kool, M. ve Dierendonck, D.(2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Kurşunoğlu, A. , Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(11), 101-115.
- Küçük, K. Ve Yavuz, E.(2018). Hizmetkâr liderlik: Ghandi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*.1(2), 81-93.
- Lapointe, E. ve Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*. 148(1),99–115.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2) 171-194;
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Mazarei, E. , Hoshyar, M. Ve Nourbakhsh, P. (2013). The relationships between servant leadership style and organizational commitment. Scholars research library. *Archives of Applied Science Research*, 5 (1), 312-317.
- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2).84-91;
- Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- McKillup, S. (2012). *Statistics explained: An introductory guide for life scientists*. United States: Cambridge University Press.
- Meyer, J.P. - Stanley, D. J. - Herscovitch, L. - Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of ntedecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61- 89.
- Meyer, J. P. ve Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). TCM Employee commitment survey academic users guide;
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*

- uygulaması.* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Morris, T., Lydka, H. ve O'creavy, F. (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3),21-42; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526; Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması.*(Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- O'Reilly III, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization an prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3),492-499.
- Osa, I. G. ve Amos, I. O. (2014). The impact of organizational commitment on employees productivity: A case study of Nigeria Brewery, PLC. *Impact*, 2(9), 107-122.
- Örgev, C. ve Sütlü, E. S.(2018).Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*. 5(1), 47-53.
- Özgen, H, Öztürk, A ve Yalçın, A. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, S. (2017). *Özgün liderliğin duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işyerindeki esenlik, kolektif yeterlilik ve kurumsal itibar değişkenlerin rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Rimes, W.D. (2011). *The Relationship between servant leadership and organizational commitment. In partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy.* The Faculty of Tennessee Temple University: Tennessee.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2017) *Organizational behaviour.* Ankara: Nobel Yayın.
- Sağlam, E. (2008). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla kişilik yapıları arasındaki ilişki.*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Salancik, G.R. (1977). *Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior,* der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Schwenk, C.R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11(2).298-310; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*,16(2)143-150; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Sığrı, Ü.(2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2) , 261-278.
- Setyaningrum, R. P.(2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*. 20(3), 554-569.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences.* United States: Taylor and Francis Group, LLC.
- Stogdill, R(1981). *Handbook of leadership.* New York: Colliar McMillan.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., ve Köprülü, O. (2015). The Effect of the leadership perception and organizational justice on organizational commitment: A research in a state university. *International Review of Management and Marketing*. 5(3), 180-194.
- Tarım, N.(2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Thode, H. C. (2002). *Testing for normality*. United States: Marcel Dekker, Inc.
- Tokmak, M.(2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4),959-978.
- Tanrıören, M. ve Çoban, O.(2019) Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiler. *Turkish studies*.14(4).2705-2723.
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taştan, S. Ve Kalafatoğlu Y.(2015).Algılanan hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işe yönelik tükenmenin düzenleyici etkisinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(3),307-328.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tosunoğlu, H. (2014). *Liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Bir örnek olay incelemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel bağlılık daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerine bir araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda alan çalışması ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y.(2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Özgün Araştırma Dergisi*, 8(4), 168-184.
- Uygur, A. (2009), *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. 1. Basım, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*,7 (3).418-428; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.

- Weiner, Y. ve Gechman, A.S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement, *Journal of Vocational Behavior*,10(3),44-53; Gül, H.(2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, (1). 40-45.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 512-518.
- Yalçın, A. ve F. N.İ. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalçın, S.(2014). *Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yasser, F.H.(2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Journal Leadership and Policy in School*, 15(4), 543-566.
- Yeshanew, Y. A. ve Kaur, N.(2018). Employees' job satisfaction and organizational commitment in tourism industry: A study of selected hotels in the Upper Blue Nile Basin, Ethiopia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*. 8(1), 79- 88.
- Yıldız, B.(2016).Hizmetkâr liderlik algısının lider- üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(KAÜİİBFD)*, 7(14), 499-517.
- Yılmaz, C. ve Ceylan, A.(2016). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 2(2),75-90.
- Yıldırım, F.(2003). Çalışma yaşamında ögüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, (27), 239.
- Yücel, İ. ve Koçak, D.(2014) Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45 -64.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaccaro, S. ve Dobbins, G. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among aultilevel Attachment. *Journal of Organizational*

Behavior, 10(3) 267-273; Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması.*(Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.



EKLER

1. Araştırma İzin Yazısı
2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Belgesi
3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İzin Belgesi
4. Ölçme Araçları
5. Katılım Belgesi
6. Özgeçmiş



EK-1:ARAŞTIRMA İZİN YAZISI



T.C.
KIRŞEHİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 24512418-605.01-E.11552544
Konu : Hayriye YAVUZ'un
Araştırma izni

18/06/2019

VALİLİK MAKAMINA

Ahi Evran Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 11.06.2019 tarih ve 160478 sayılı yazıları ile; Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hayriye YAVUZ'un "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkar Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu anket formu uygulaması yapma isteği bildirilmektedir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hayriye YAVUZ'un söz konusu araştırmasını, İl geneli tüm okul yöneticilerine Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarih 12607291 sayılı (2017/25 nolu genelge) emirleri doğrultusunda, araştırmacının sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre müdürlüğümüz tarafından mühürlenmiş anket formlarının uygulaması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Şevket KARADENİZ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
18/06/2019

Adnan KAYIK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Yenice Mahallesi 182. Sokak No2/ P.K.40100
Merkez/KIRŞEHİR
Elektronik Ağ: kirsehir.meb.gov.tr
e-posta: kirsehirmem@meb.gov.tr

Bilgi için: Muhamed KARAKAYA-Şube Mfd.

Tel: 0 (386) 213 51 50
Faks: 0 (386) 213 10 03

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3880-b9ef-31c1-b4f7-7a6c kodu ile teyit edilebilir.

EK-2:ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

Gönderen: refik balay <refikbalay@hotmail.com>
Gönderildi: 14 Mayıs 2020 Perşembe 00:52
Kime: Hayriye Yavuz <Berraomer4040@hotmail.com>
Konu: Ynt: İzin

Sayın Hayriye YAVUZ,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dekanı
Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

EK-3:HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ İZİN YAZISI

Gönderen: Abdurrahman EKINCI <abdurrahmanekinci@artuklu.edu.tr>

Gönderildi: 6 Ocak 2019 Pazar 22:52

Kime: Hayriye Yavuz <Berraomer4040@hotmail.com>

Konu: Re: izin

Kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar dilerim.

Hayriye Yavuz <Berraomer4040@hotmail.com>, 28 Ara 2018 Cum, 21:37 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam,

Ben Hayriye Yavuz, Kırşehir AEÜ Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Belirlediğim tez konusu için sizin geliştirdiğiniz Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeği ni kullanmak için izninizi rica ediyorum.

İlginize şimdiden teşekkür ederim, iyi çalışmalar...

EK-4:ÖLÇME ARAÇLARI

Değerli Yöneticiler,

Bu anketler, Kırşehir ilindeki anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin “Örgütsel Bağlılık” ve “Hizmetkâr Liderlik” düzeylerini ortaya çıkarmaya yönelik yürütülen araştırmaya veri toplamak için uygulanmaktadır. Verdiğiniz kişisel bilgiler ve cevaplarınız yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Hayriye Yavuz

Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

Açıklama: Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapları yazarak aşağıdaki bölümü doldurunuz.

1.Yaşınız:.....

2.Cinsiyetiniz:()Kadın () Erkek

3.Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?.....

4.Branşınız:.....

5.Medeni Durumunuz:.....

6.Lisansüstü eğitim alma durumunuz: ()Evet ()Hayır ()Devam ediyor

7.Çalıştığınız okulun düzeyi :()ilkokul ()ortaokul ()lise

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Açıklama: Aşağıda mesleğinize ilişkin hizmetkâr liderlik düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere katılma durumunuzu her ifadenin karşısındaki ölçekte ilgili rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Boyutlara Göre Madde		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
14	Kendimden önce, çalışanlarımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
10	Çalışma koşullarımı iyileştirmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
13	Herhangi bir karşılık beklemeden öğretmenlere destek olurum.	1	2	3	4	5
12	Yararlı olanı düşünerek özveride bulunurum.	1	2	3	4	5
15	Başkaları tarafından hizmet edilmekten çok, başkalarına hizmet etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
16	Çalışanların kişiliğine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
9	Kötü günlerinde onların yanında olurum.	1	2	3	4	5
11	Onlara inisiyatif vererek önümü açarım.	1	2	3	4	5
20	Onlara değer veririm.	1	2	3	4	5
7	Haklarında ne düşündüğümü onlara hissettiririm.	1	2	3	4	5
4	Duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığımı onlara hissettiririm.	1	2	3	4	5
5	Duygu ve tepkilerine karşı duyarlıyım.	1	2	3	4	5
2	Duygularını doğrudan ifade etmeseler de onları çok iyi anlarım.	1	2	3	4	5
8	Mesleklerinde başarılı olmaları için onları sürekli desteklerim.	1	2	3	4	5
6	İletişim sürecinde içten ve samimi bir hava oluştururum.	1	2	3	4	5
3	Onların bakış açılarıyla durumlara ve olaylara bakabilirim.	1	2	3	4	5
21	Günün her vakti ulaşılabilirim.	1	2	3	4	5
1	Sorunlarını etkin olarak dinlerim.	1	2	3	4	5
39	Vereceğim kararlarda ölçülü olmaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
34	Görev ve sorumlulukların eşit dağıtılmasına özen gösteririm.	1	2	3	4	5
37	Yapılan bir yanlışa gösterdiğim tepkide ölçülüym.	1	2	3	4	5
33	Başarıyı takdir ederim.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlarıma güvenirim.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlarımin hatalarını bağışlarım.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlarıma karşı kin beslemem.	1	2	3	4	5
35	İmtiyazlı kişi veya gurupların oluşmasına müsaade etmem.	1	2	3	4	5
23	Okulda güvenilir biri olarak kabul görürüm.	1	2	3	4	5
28	İçi dışı bir biriyim.	1	2	3	4	5
27	Kurumda açık ve şeffaf bir tutum ve davranış sergilerim.	1	2	3	4	5
29	Sözlerim ve zihnimdeki hedeflerim farklı değildir.	1	2	3	4	5
25	Hatalarımı kabul ederim.	1	2	3	4	5
26	Özeleştiri yapmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
30	Kişisel amaç ve kazanımlarımdan çok, değer ve ilkeleri öncelerim.	1	2	3	4	5
19	Kendime yönelik övgü sözlerinden hoşlanmam.	1	2	3	4	5
18	Kendimden söz etmekten hoşlanmam.	1	2	3	4	5
17	Kibirli davranışlardan uzak dururum.	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Açıklama: Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

İ F A D E L E R	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	1	2	3	4	5
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1	2	3	4	5
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	1	2	3	4	5
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1	2	3	4	5
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	1	2	3	4	5
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	1	2	3	4	5
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	1	2	3	4	5
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	1	2	3	4	5
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	1	2	3	4	5
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	1	2	3	4	5

23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	2	3	4	5
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	1	2	3	4	5
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim





KAYSERİ 2020
USBİK
3



HAYRİYE YAVUZ

29-31 Ocak 2020 tarihleri arasında Kayseri Üniversitesi'nde düzenlenen USBİK 2020 3. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde
"OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HİZMETKAR LİDERLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ"
başlıklı bildirisini sözlü olarak sunmuştur.

EK-5: KATILIM BELGESİ

Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı
Dr. Ayhan KUŞÇULU

Kongre Başkanı
Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

EK-6: ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı / Soyadı : Hayriye YAVUZ
Doğum Yeri ve Yılı : Kırşehir/1984
Yabancı Dili :İngilizce
E-posta : Berraomer4040@hotmail.com

Eğitim Durumu

Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği
Yüksek Lisans: AEÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.

Mesleki Deneyim

Özbağ İlköğretim Okulu	2006-2007
Akçadağ YİBO (Malatya)	2007-2008
24 Aralık Atatürk İlköğretim Okulu	2008-2010
Hayriye Kımçak Anadolu Lisesi	2010-(halen)