

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI  
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA ALGILANAN LİDERLİK  
STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Hasan SEVİNÇTEKİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

Eskişehir, 2020

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜŐÜ**  
**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Hasan SEVİNÇTEKİN** tarafından hazırlanan **Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki** başlıklı bu tez, 08/07/2020 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| <u>Görevi</u>  | <u>Unvanı Adı SOYADI</u> | <u>İmza</u> |
|----------------|--------------------------|-------------|
| Jüri Başkanı : | Unvan Ad SOYAD           | .....       |
| Danışman :     | Unvan Ad SOYAD           | .....       |
| Üye :          | Unvan Ad SOYAD           | .....       |

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki** başlıklı tezin bizzat tarafımca hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

08/07/2020

Hasan SEVİNÇTEKİN

## Teşekkür

Yüksek lisans eğitimim sürecinde ve tez çalışmamda destek veren, problemlere objektif ve bilimsel olarak birçok farklı açıdan yaklaşmayı benimseten, bizlere olan güveni, tavsiyeleri, desteği için değerli hocam Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR'e, yüksek lisans eğitimimde emeği geçen tüm öğretim üyeleri ve tez jüri üyelerine değerli katkıları için teşekkür ederim.

Yüksek lisans ve tez çalışması sürecinde katılımları ile benden desteklerini esirgemeyen başta Dz. Astsubay Meslek Yüksek Okulu'nun değerli personeli ile, yüksek lisans eğitimime başlamama vesile olan ve çalışma süresince benden arkadaşlığımı ve dostluğunu esirgemeyen arkadaşım Öğretim Görevlisi Akın Göçer'e, yine bu süreçte her türlü desteklerini esirgemeyen dostlarım Yavuz Kâmil ŞEVİK ve Tolga TEKCAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisan eğitimim boyunca beni hep destekleyen, en büyük dayanağım olan eşim Kaptan Merve İtir SEVİNÇTEKİN ile kızım Yasemin ve oğlum Halil Eren'e gösterdikleri sevgi ve anlayış için sonsuz teşekkür ederim.

## İçindekiler

|   |      |
|---|------|
| Teşekkür.....   | i    |
| İçindekiler .....   | ii   |
| Tablolar Listesi.....                                       | vi   |
| Şekiller Listesi.....                                       | vii  |
| Özet .....  | viii |
| Abstract .....  | iv   |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....   | 1    |
| 1. Giriş.....   | 1    |
| 1.1. Problem Durumu .....                                   | 1    |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....                               | 4    |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                               | 4    |
| 1.4. Varsayımlar/Sayıtlar.....                              | 5    |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                     | 5    |
| 1.6. Tanımlar .....   | 5    |
| 1.7. Kısaltmalar .....                                      | 6    |
| İKİNCİ BÖLÜM.....   | 7    |
| 2. Kavramsal/Kuramsal Çerçeve.....                          | 7    |
| 2.1. Liderlik .....   | 8    |
| 2.1.1. Liderlik Stilleri .....                              | 10   |
| 2.1.1.1. Otokratik Liderlik.....                            | 11   |
| 2.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik.....                            | 12   |
| 2.1.1.1. Etkileşimci Liderlik.....                          | 15   |
| 2.1.1.1. Demokratik Liderlik.....                           | 17   |
| 2.1.1.1. Serbest Bırakıcı Liderlik.....                     | 19   |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık .....                                | 20   |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi. ....                      | 23   |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....                  | 24   |
| 2.2.2.1. Duygusal Bağlılık.....                             | 24   |
| 2.2.2.2. Devamlılık Bağlılığı.....                          | 25   |
| 2.2.2.3. Normatif Bağlılık.....                             | 26   |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....         | 27   |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları... ..                  | 28   |
| 2.3. Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi... .. | 28   |

|   |    |
|---|----|
| 2.4. Yönetici-Ast Etkileşimi.....   | 29 |
| 2.5. İlgili Araştırmalar... ..  | 31 |
| 2.5.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar... ..  | 31 |
| 2.5.1.1. Nicel Araştırmalar .....   | 31 |
| 2.5.1.2. Nitel Araştırmalar .....   | 33 |
| 2.5.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....  | 33 |
| 2.5.2.1. Nicel Araştırmalar .....   | 33 |
| 2.5.2.2. Nitel Araştırmalar .....   | 35 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....  | 37 |
| 3. Yöntem .....   | 37 |
| 3.1. Araştırma Deseni .....   | 37 |
| 3.2. Evren.....   | 37 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....   | 39 |
| 3.3.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği .....   | 39 |
| 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği... ..   | 40 |
| 3.3.3. Ölçme Araçlarının Güvenirlilik Analizi... ..   | 40 |
| 3.4. Verilerin Toplanması.....  | 41 |
| 3.5. Verilerin Analizi .....  | 41 |
| 3.5.1 Verilerin Analize Uygunluğu... ..   | 42 |
| 3.5.1.1. Uç Değerler .....  | 42 |
| 3.5.1.2. Normallik .....  | 42 |
| 3.5.1.3. Doğrusallık, Çoklu Bağlantılılık ve Varyansların Homojenliği.... ..  | 43 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....  | 44 |
| 4. Bulgular.....  | 44 |
| 4.1. Betimsel İstatistiklere İlişkin Bulgular .....   | 44 |
| 4.2. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular .....    | 45 |
| 4.3. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular.....        | 46 |
| 4.4. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular.....          | 54 |
| 4.5. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular..... | 56 |
| 4.6. Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....  | 60 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM .....   | 71 |
| 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....  | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Sonuç .....  | 71  |
| 5.1.1.Liderlik Stilllerine Yönelik Öğretim Elemanlarının Algılarına İlişkin Tespit Edilen Sonuçlar .....  | 71  |
| 5.1.2.Liderlik Stilllerine Yönelik Öğretim Elemanlarının Algılarının; Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....          | 72  |
| 5.1.3.Liderlik Stilllerine Yönelik Öğretim Elemanlarının Algılarının; Çalıştığı Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....   | 72  |
| 5.1.4.Liderlik Stilllerine Yönelik Öğretim Elemanlarının Algılarının; Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....               | 73  |
| 5.1.5.Liderlik Stilllerine Yönelik Öğretim Elemanlarının Algılarının; Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....     | 73  |
| 5.1.6.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ...  | 73  |
| 5.1.7.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin; Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....                    | 74  |
| 5.1.8.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin; Çalıştığı Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....             | 74  |
| 5.1.9.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin; Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....                         | 75  |
| 5.1.10.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin; Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişin Sonuçlar .....              | 75  |
| 5.1.11. Liderlik Stilllerinin Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Düzeylerini Etkilemesine İlişkin Sonuçlar ..... | 75  |
| 5.2.Tartışma .....  | 76  |
| 5.3. Öneriler .....   | 83  |
| 5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....  | 83  |
| 5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....   | 85  |
| KAYNAKÇA.....   | 86  |
| EKLER.....  | 95  |
| EK-1 Veri Toplama Araçları .....  | 96  |
| EK-2 Veri Toplama Araçları Uygulama İzni .....  | 100 |
| EK-3 Veri Toplama Araçları Kullanma İzinleri .....  | 102 |
| EK-4 Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri.....   | 105 |
| EK-5 Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği Diyagramları .....  | 110 |
| ÖZGEÇMİŞ .....  | 113 |

## Tablolar Listesi

| Tablo Numarası | Başlık  | Sayfa Numarası |
|----------------|---|----------------|
| 3.1            | Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri   | 38             |
| 3.2            | Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri  | 38             |
| 3.3            | Kadro Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri  | 38             |
| 3.4            | Eğitim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri   | 39             |
| 3.5            | Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenirlik Düzeyleri  | 41             |
| 3.6            | Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlik Katsayısı  | 41             |
| 3.7            | Katılımcılara Ait Verilerin Betimsel Değerleri  | 43             |
| 4.1            | Ölçeklere ve Boyutlara Ait Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri   | 44             |
| 4.2            | Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren t Testi Sonuçları                        | 45             |
| 4.3            | Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları | 46             |
| 4.4            | Demokratik Liderlik ve Kadro Durumu Değişkeni Tamhane's T2 Testi Sonuçları  | 48             |
| 4.5            | Toplam Bağlılık ve Kadro Durumu Değişkeni Tamhane's T2 Testi Sonuçlar   | 49             |
| 4.6            | Dönüşümcü Liderlik ve Kadro Durumu Değişkeni Tukey Testi Sonuçları  | 50             |
| 4.7            | Duygusal Bağlılık ve Kadro Durumu Değişkeni Tukey Testi Sonuçları   | 51             |
| 4.8            | Normatif Bağlılık ve Kadro Durumu Değişkeni Tukey Testi Sonuçları   | 52             |



|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.9  | Devam Bağlılığı ve Kadro Durumu Değişkeni Tukey Testi<br>Sonuçları   | 53 |
| 4.10 | Yaş Değişkeni Varyans Analiz Sonuçları   | 54 |
| 4.11 | Otokratik Liderlik ve Yaş Değişkeni Tamhane's T2 Testi<br>Sonuçları  | 55 |
| 4.12 | Etkileşimci Liderlik ve Yaş Değişkeni Tukey Testi Sonuçları  | 56 |
| 4.13 | Eğitim Durumu Değişkeni Varyans Analiz Sonuçları   | 56 |
| 4.14 | Serbest Bırakıcı Liderlik ve Eğitim Değişkeni<br>Tamhane's T2 Testi Sonuçları  | 58 |
| 4.15 | Etkileşimci Liderlik ve Eğitim Değişkeni Tamhane's T2 Testi<br>Sonuçları   | 59 |
| 4.16 | Duygusal Bağlılık ve Eğitim Değişkeni Tamhane's T2 Testi<br>Sonuçları  | 59 |
| 4.17 | Demokratik Liderlik ve Eğitim Değişkeni Tukey Testi<br>Sonuçlar  | 60 |
| 4.18 | Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları  | 61 |
| 4.19 | Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına Yönelik<br>Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları                             | 63 |
| 4.20 | Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına Yönelik<br>Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analiz<br>Sonuçları               | 64 |
| 4.21 | Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılığı Yordamasına Yönelik<br>Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları                             | 65 |
| 4.22 | Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılığı Yordamasına Yönelik<br>Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analiz<br>Sonuçları               | 66 |
| 4.23 | Liderlik Stillerinin Devam Bağlılığı Yordamasına Yönelik<br>Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları                                | 67 |
| 4.24 | Liderlik Stillerinin Devam Bağlılığı Alt Boyutlarını<br>Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik<br>Regresyon Analizi Sonuçları | 68 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.25 | Liderlik Stillerinin Normatif Bağlılık Alt Boyutlarını<br>Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon<br>Analizi Sonuçları            | 69 |
| 4.26 | Liderlik Stillerinin Normatif Bağlılık Alt Boyutlarını<br>Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik<br>Regresyon Analizi Sonuçları | 70 |

## Şekiller Listesi

| Şekil<br>Numarası | Başlık  | Sayfa<br>Numarası |
|-------------------|---|-------------------|
| 3.1               | Duygusal Bağlılık Histogram Grafiği                     | 105               |
| 3.2               | Devamlılık Bağlılığı Histogram Grafiği                  | 105               |
| 3.3               | Normatif Bağlılık Histogram Grafiği                     | 106               |
| 3.4               | Örgütsel Bağlılık Histogram Grafiği                     | 106               |
| 3.5               | Otokratik Liderlik Stili Histogram Grafiği              | 107               |
| 3.6               | Demokratik Liderlik Histogram Grafiği                   | 107               |
| 3.7               | Serbest Bırakıcı Liderlik Histogram Grafiği             | 108               |
| 3.8               | Dönüşümcü Liderlik Stili Histogram Grafiği              | 108               |
| 3.9               | Etkileşimci Liderlik Stili Histogram Grafiği            | 109               |
| 3.10              | Saçılma Diyagramı (Bağlılık-Otokratik Liderlik)         | 110               |
| 3.11              | Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Demokratik Liderlik)       | 110               |
| 3.12              | Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Serbest Bırakıcı Liderlik) | 111               |
| 3.13              | Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Dönüşümcü Liderlik)        | 111               |
| 3.14              | Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Etkileşimci Liderlik)      | 112               |

## Özet

### Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Hasan SEVİNÇTEKİN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

2020

**Amaç:** Araştırmanın amacı, yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanmasıdır.

**Yöntem:** Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini, Milli Savunma Üniversitesi Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu'nda çalışan 369 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Elde edilen verilere, SPSS 24 istatistik programı kullanılarak betimsel istatistikler, normal dağılım, güvenilirlik testi, t-test, tek yönlü varyans analizi, korelasyon, çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

**Bulgular:** Örgütsel bağlılık ile otokratik liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki varken serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Sonuç ve Öneriler:** Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen liderlik stiline otokratik liderlik olduğu sonucuna ulaşılmış olup bu sonuç deniz ve denizcilik faaliyetlerinde görev yapan bireylere yönelik araştırmalarla da uyusmaktadır. Ayrıca araştırma sonucuna göre, öğretim elemanlarının algılanan liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı toplam %31 oranında yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretim elemanlarının bağlılıklarını yalnızca liderlik stili değil askeri okul eğitimi, denizcilik ve deniz sevgisi, aidiyet duygusu gibi farklı yordayıcı unsurların incelenmesi gerektiğini göstermiştir. Yöneticilere bu farklı yordayıcılara yönelik eğitim planlaması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik stilleri, Örgütsel bağlılık, Meslek Yüksek Okulu, Yönetici, Öğretim elemanı

## Abstract

### **Relation Between Leadership Styles and Organizational Commitment in a Higher Education Institution**

Hasan SEVİNÇTEKİN

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Higher Education Administration and Policy

Advisor: Assoc.Prof.Dr.Semra KIRANLI GÜNGÖR

2020

**Purpose:** The purpose of the study is to find out whether there is a relation between leadership styles and organizational commitment in a Higher Education Institution.

**Method:** The research is carried out by scanning model within the scope of quantitative research methods. The sample of this research consists of 369 instructors work at the National Defense University Naval Petty Officer Vocational School. SPSS 24 statistics program was used for these data's descriptive statistics, normal distribution, reliability analysis, t-test, ANOVA, correlation, multiple regression and hierarchical regression analyses.

**Results:** The findings showed that there is a significantly moderate relation between organizational commitment and autocratic leadership. Also, there is a significantly low relation between organizational commitment and interactive leadership, whereas there is an negative low relation between organizational commitment and laissez-faire leadership. There was no statistically significant relationship between organizational commitment and democratic leadership and transformational leadership.

**Conclusion and Suggestions:** According to the result of the research, there is a positive and meaningful correlation between leadership styles and organizational commitment. It is also found that organizational commitment is mostly affected by autocratic leadership. Also, perceived leadership styles predict the organizational commitment level by the rate of %31. This finding shows that different predictives should be investigated such as military training, seamanship, sea passion and sense of belonging besides leadership styles. It is suggested that education of these different predictives to the administrators should be planned.

**Keywords:** Leadership styles, Organizational commitment, Vocational school, Administrator, Instructor

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına, tanım ve kısaltmalarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Liderlik ve bağlılık kavramlarından liderlik, dünya literatürünün çok sayıda üzerinde araştırma ve birçok ampirik çalışma yaptığı üzerinde hala tam bir uzlaşmaya varılamayan bir çalışma alanıdır. Nitekim öncelikle liderlik kavramı incelendiğinde liderlik kavramına yönelik birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. 1949'a kadar yapılan incelemelerde 130 farklı liderlik tanımı olduğu görülmektedir (Bass, 1985, s. 16). Tarih anlatılırken hep liderlerle anılmıştır. Tarihte meydana gelen büyük dönüşümleri büyük liderler gerçekleştirmişler ve bu liderler toplumlarıyla özdeşleştirilerek yıllar boyunca anlatılmıştır. İstanbul'un fethi Fatih Sultan Mehmet ile anılmış, Büyük İskender'in adı Makedonya'dan çok daha fazla hatırlanmıştır. Kurtuluş Savaşı'nda ise şu anda yeni bilimsel olarak ortaya konan liderlik stillerini üzerinde taşıyan ve "Büyüklük odur ki, hiç kimseye iltifat etmeyeceksin, hiç kimseyi aldatmayacaksın, memleket için gerçek ülkü neyse onu göreceksin, o hedefe yürüyeceksin. Herkes senin aleyhinde bulunacaktır. Herkes seni yolundan çevirmeye çalışacaktır. İşte sen bunda karşı koymaları yok eden olacaksın. Önüne sayılamayacak güçlükler yığılacaktır. Kendini büyük değil küçük, zayıf, vasıtasız, hiç telâkki ederek, kimseden yardım gelmeyeceğine inanarak bu güçlükleri aşacaksın. Ondan sonra sana büyüksün derlerse, bunu diyenlere de güleceksin " sözü ile modern liderliğin tanımının o yıllarda yapan asrın lideri Mustafa Kemal Atatürk adı ön plana çıkmıştır. Araştırmanın iki ana konusundan biri olan liderlik liderlerin etkilemeleri ile anlatılmaktadır. Dünyanın küreselleşmesi ve kurumlar arasındaki mesafelerin azalması nedenleri ile liderlik ile ilgili çalışmalar 21. yüzyılın ilk çeyreğinde farklı ve yeni yaklaşımlar ile geliştirilmektedir. Liderlik ile ilgili yaklaşımların en önemlileri arasında; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, hizmetkâr liderlik, otokratik liderlik ve demokratik liderlik yaklaşımları sayılabilmektedir.

Araştırmanın diğer bir ana konusu olan örgütsel bağlılık; örgütün üyelerinin yüksek istek, örgüt için azami gayret etme veya örgütün görev ve ilkelerine tutkulu bir

biçimde bağlılık ve itaattir. Kısaca örgütsel bağlılık, örgütün menfaat ve başarısı ile astların beklentilerinin birbiri ile örtüşmesidir (İbicioğlu, 2000, s. 13-22). Örgütsel bağlılık, örgütlerin mevcut konumlarının devamının temel etkinliklerinden ve esas amaçlarından biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan astlar sorumluluk duygusu ile örgüte bağlı olarak görev yapmakta ve örgütlerin maliyetlerinin azalmasına katkı sağlamaktadırlar (Balcı 2003, s.16).

Liderlik ve örgütsel bağlılığın etkileşimine yönelik Mathieu ve Zajac yaptıkları araştırmalarda, örgüte bağlılık ile ilgili yapılan yaklaşık 174 araştırmayı incelemiş ve örgüte bağlılığı etkileyen esasları 5 ana başlık altında belirtmişlerdir. Bunlar; bireysel özellikler, işle alakalı özellikler, iş yerinde buldukları rolle alakalı özellikler ve lider ile ast arasındaki ilişkilerdir. Araştırmaların sonuçları farklı liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasında yordama düzeyinde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Mathieu ve Zajac, 1990, s. 171).

Ayrıca örgütsel bağlılık; esas itibari ile kişinin örgüte olan bağının kalitesinin belirlenmesi olarak da açıklanabilir. Oluşan bağ sonucunda astın mevcut örgütünde icra edilen uygulamaları benimsemesi ve beğenmesi, örgütüne sadakatle bağlanması, daima örgütü için çalışmayı istemesi, ortaya çıkan kişisel ihtiyaçlarını ikinci planda tutması ve örgüt tarafından belirlenen hedefleri icra etmesi sonucunu oluşturur. Tanımlanan bu bağlılık kısa süreli bir bağlılık anlayışı olmayıp, astın herhangi bir zorlama olmaksızın kendi özgür bireysel tercihinine dayanan ve karşılıklı olarak örgüt ve asta yarar sağlayan özelliklere sahiptir. Liderlerin pozitif bir şekilde yönlendirmesi ile çalıştığı örgüte bağlılığı artan astın performansında artış meydana gelir ve bu durum örgütün verimliliğini artırır. Bağlılığın artması sonucu örgüt içindeki olumsuz davranışlar da azalma görülür (Balay, 2000, s.18).

Liderlik stilleri ile bağlılık arasındaki yordamaya ilişkin yurt içinde özel sektörlerde yapılan çalışmalarda, araştırmacılardan Dalgın (2008, s.76) turizm işletmelerine yönelik bir araştırma yapmış ve bu araştırmada liderlik ve bağlılık arasında bir yordama olduğu fakat otokratik liderliğin herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Türker (2013, s. 77) ise askeri kurumlara yakın bir meslek dalı olan denizcilik sektöründe faaliyet gösteren vardiya zabitlerine yönelik bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda otokratik liderliğin bağlılığı pozitif yönde yordadığı, serbest bırakıcı liderliğin negatif yönde yordadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Eğitim kurumlarına yönelik çalışmalarda ise Buluç (2009, s. 67) çalışmasını sınıf öğretmenlerine uygulamış, bağlılık ile liderlik stilleri arasında bir yordama olduğu ve ayrıca Türker (2013)'in serbest bırakıcı liderlik ve

bağlılık arasındaki negatif yöndeki yordama olduğu sonucu ile aynı sonuca ulaşmış, Çokluk ve Yılmaz (2010, s. 68) yüksek lisans öğrencilerine yönelik bir çalışma yapmış ve çalışmasında bağlılık ve liderlik stilleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak direktiflerle yöneten kısıtlı hareket alanı bırakan otokratik liderlik özellikleri gösteren liderlik stilleri ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde Ling S. ve Ling M. (2012, s.77), Narayanaswamy (2016, s. 56), Nguni, Slegers ve Denessen (2006, s. 86), Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque (2012, s. 67) eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik araştırma yaptıkları ve çalışmalarında liderliğin bağlılığı yordadığını, dönüşümcü, etkileşimci ve demokratik liderlik stillerinin bağlılığı pozitif yönde etkilediği, emir ile yürütme stili uygulayan ve kısıtlayıcı hareket alanı bırakan liderlik stillerinin bağlılığı negatif yönde yordadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Yukarıda açıklanan araştırmacıların yurt içi ve yurt dışında yaptıkları çalışmalar incelendiğinde ortak olarak liderlik ile bağlılık arasında bir yordama olduğu ancak liderlik stilleri ile bağlılığın yordanmasının yönü arasında ülkeler arasında ve hatta kurumlar arasında farklı sonuçlar olduğu yalnızca serbest bırakıcı liderlik stiline bağlılığı negatif etkilediği sonucunun ortak olarak algılandığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ükelere ve kurumlara yönelik farklı sonuçlar gösteren iki kavram arasındaki ilişki birçok farklı sektörde incelenirse de askeri kurumlarda ve farklı bir kurum kültürü olan denizcilik askeri okullarında incelenmemiştir. Bu konuyla ilgili olarak literatürde bir boşluk bulunmaktadır. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara paralel olarak MSÜ DAMYO'daki yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının kuruma olan bağlılıkları arasında bir yordama olduğu değerlendirilmekte olup hangi liderlik stiline bağlılığı ne şekilde yordadığı ise bilinmemektedir.

Kuruma uygun liderlik stilleri ile bireylerin liderlik gelişiminin akademik bir program dâhilinde uygulanmadığı, kişilere bırakıldığı kurumlarda bağlılık bilimsel bir çalışmadan rastlantısal sonuçlara kalmakta ve bu durum kurumun gelişmesini plan dışı faktörle bırakmaktadır. Bu çalışma ise, birçok çalışmada incelenen liderlik ve bağlılık değişkenlerinin esaslarına dayanarak liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı yordama ilişkisini açıklamayı araştırma problemi olarak seçmektedir. Bu çalışma; örgütlerin en değerli ve önemli mevcudu olan insan kaynağını, belirli bir tek düze kaynaktan farklı olarak sivil-asker, öğretmen-muharip, asker öğretim üyesi-sivil öğretim üyesi gibi çok farklı çeşitlilikteki öğretim elemanlarının liderlik algılarının ve buna bağlı olarak bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve çıkan sonuçlar yordamında bilimsel bir yöntem ile liderlik



eğitimi uygulanabilmesi için gereklidir. Özellikle de iyi eğitilmiş ve yetişmiş personel kaynağını örgütte süreklilik kazandırarak tutmanın en önemli yollarından biri olan bağlılıklarını artırmaya yönelik, bağlılık ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından askeri kurumlar için önem arz etmektedir. Yöneticilerin kullandıkları liderlik stillerinin, örgütsel bağlılığı artırma ve azaltma etkileri ve bağlılıkla liderlik stilleri arasındaki yordama oranı araştırma problemi kapsamında ele alınmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel hedefi Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi öğretim elemanlarının algıları ile incelemektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır.

1. Algılanan liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları nelerdir?
2. Öğretim Elemanlarının liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları;
  - a) cinsiyet
  - b) görev yaptığı kadro
  - c) yaş
  - d) eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarının mevcut örgütsel bağlılık düzeyleri ne boyuttadır?
4. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri;
  - a) cinsiyet
  - b) görev yaptığı kadro
  - c) yaş
  - d) eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Algılanan liderlik stilleri öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ve örgütsel bağlılık alt boyutlarını ne derecede etkilemektedir?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Milli Savunma Üniversitesinin 5 Temmuz 2016 tarihli "Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Tedbirler Alınması ve Milli Savunma Üniversitesi Kurulması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair" 669 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) gereğince kurulması ile Astsubay Okullarının Üniversite düzeyindeki farkındalığının artması birçok yenilik ve değişiklik getirmektedir. Bu değişiklerden en

önemlisi yönetici ve öğretim eleman kaynağının çeşitliliğinin artması ve buna bağlı olarak bilimsel bir liderlik uygulanması ve akademik ortamın geliştirilmesi zorunluluğu olmasıdır. Bu çalışmanın da asıl amacı günümüzdeki gelişmeleri takip eden Deniz Kuvvetlerinin ‘‘Anavatanda Güvende Olmak İçin, Denizlerde Güçlü Olmak; Dünyada Söz Sahibi Olmak İçin, Tüm Denizlerde Var Olmak’’ ilkesini karşılayacak nitelikte bireyler yetiştirilmesine fayda sağlaması için bireyleri geleceğe hazırlayan liderlik tarzı davranışlarının daha çok sergilenmesi ve buna bağlı olarak yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarının gelişmesine ve dönüşmesine katkı sağlayabilmesidir. Ayrıca yöneticilerin örgütlerindeki farklı liderlik stillerindeki davranışların bilimsel olarak incelenmesi sonucu tespit edilecek eğitim ve öğretim eksikliklerinin yıl içerisinde konferans, destek liderler belirlenmesi, liderlik derslerinin öğretim elemanlarına planlanması vb. liderlik kazandırma eğitimlerinin verilmesi ile örgütsel bağlılığı geliştirecek bilimsel verilere dayalı bir eğitim ortamının oluşturulması için önemlidir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmada, öğretim elemanlarının yöneticilerinin liderlik stilleri ve okullarına ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerini ifade ederken samimi görüş ve fikirlerini belirttikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Araştırma Milli Savunma Üniversitesi'ne bağlı Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu ile sınırlıdır.

2. Araştırma ayrıca yapıldığı alan yönünden 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde görevli öğretim elemanlarının düşünce ve görüşleri ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Öğretim Elemanı:** Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulunda müdürlük kadrosunda ders veren sivil ve asker kaynaklı öğretim elemanıdır.

**Subay :** Özel kanunlarla Türk Silahlı Kuvvetlerine katılan asteğmenden maraşeleveler kadar olan rütbeyi içeren asker kişidir.

**Astsubay:** Özel kanunlarla Türk Silahlı Kuvvetlerine katılan astsubay çavuşluktan astsubay kıdemli başçavuşluğa kadar olan rütbeyi içeren asker kişidir.

**Asker Öğretim Elemanı:** Bu araştırmada Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulunda müdürlük kadrosunda ders veren kaynağı sivil üniversiteler olan asker öğretmen sınıflarıdır.

**Sivil Öğretim Elemanı:** Bu araştırmada Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulunda müdürlük kadrosunda ders veren kaynağı sivil üniversiteler olan sivil öğretmen sınıflarıdır.

**Yönetici:** DAMYO'da görev yapan bölüm başkanı ve şube müdürleridir.

### 1.7. Kısaltmalar

|       |   |
|-------|---|
| MSÜ   | : Milli Savunma Üniversitesi              |
| DAMYO | : Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu      |
| LDÖ   | : Liderlik Davranış Ölçeği                |
| ÖBÖ   | : Örgütsel Bağlılık Ölçeği                |
| SPSS  | : Statistical Package for Social Sciences |
| Dz.   | : Deniz                                   |

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim ve organizasyon kapsamında yıllar içerisinde en çok araştırma yapılan konuların başında liderlik konusu yer almaktadır. Tarihi süreç içerisinde yapılan araştırmalar liderlik literatürünü bilgi kümeleri, özellikler teorisi, davranışsal okul, durumsallık okulu ve çağdaş yaklaşımlar vb. başlıkları altında toplamış ve incelemiştir. Bu farklı ve çoklu tanımlamalara ulaşan liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar 20. yy. başlarında yapılmaya başlanmıştır. Üzerinde her zaman yorum, tanım, açıklama ve tartışmaların yapıldığı liderlik, tarih içerisinde birçok farklı biçimlerde tanımlanmış olup bu tanımlamalar sonucunda, iyi bir liderde olması gereken özelliklerinin neler olması gerektiği ile ilgili birçok farklı fikirler oluşmuştur (Bennett, Crawford ve Cartwright, 2003, s.9). Kimi insanlar lider olarak ön plana çıkarken, başkalarının neden ön planda olmadığı sorusu cevabı hep araştırılmıştır.

Süreç içerisinde yönetim biliminin yapısı, bilim adamlarından ziyade profesyonel yöneticilerin katkısı ve her haliyle yönetici kavramının ilgi çekici olması nedeniyle bilimsel çalışmaların katkısıyla zenginleşmiştir. Bu bağlamda, otokratik liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi en fazla dikkat çeken liderlik yaklaşımları arasında sayılabilir. 21. yüzyılın ilk çeyreğinde liderlik kavramı, davranışsal ve durumsal teoriden farklı olarak yönetici ve astlar başlığı altında incelenmektedir. Bir başka ifadeyle liderlik olgusuna hem üstlerin hem de astların bakış açılarıyla bakılmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusu derinlemesine incelenmeye başlanması, örgütsel bağlılığa yönelik, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı alt disiplinlere yönelik çalışmalarının zamanla artması, araştırmacıların bağlılığa yönelik kendi düşüncelerini ve görüşlerini sunması, örgütsel bağlılık kavramının çeşitliliğini artırmış ve kavramın anlaşılmasını güçleştirmiştir. Bu nedenle hala örgütsel bağlılık kavramı yönelik üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlama bulunmamaktadır. Literatür incelendiğinde en az yirmi beş ve üzerinde farklı tanımın olduğu görülmektedir. Bu tanımlama çeşitliliği bağlılığa yönelik farklı tanımların yapılmasına sebep olmaktadır.

Bağlılığa yönelik en yaygın olarak yapılan tanımlama, psikolojik bir boyutu bulunan, astların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün daimî bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak yapılan tanımlamadır. (Meyer ve Allen, 1991, s.

61). Başka bir yaygın tanımlamada bireyin adanmışlık hissine sahip olup kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi olarak tanımlanmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s. 224). Ayrıca araştırmacılar bağlılığı sadakat yönünden de incelemiş ve inceleme sonucunda bağlılığı astların örgüte sadakatleriyle ilgili önemli bir tutum olarak tanımlamışlardır (Luthans, 1995, s. 130).

Bu çalışmada, algılanan liderlik stilleri ile “yönetici-ast etkileşimi” ve “örgütsel bağlılık”, kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış olup, öncelikle bu kavramları tanımlamak gerekmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada liderlik stilleri incelenecek ve ardından örgütsel bağlılık kavramı ele alınacaktır. Bu bölümde ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak liderlik davranışı incelenecektir.

## **2.1. Liderlik**

Liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyılın başlarında yapılmaya başlanmıştır. Bazı insanlar lider olarak ön plana çıkarken, başkaları neden çıkamamış sorusunun cevabı daima incelenmiştir. Bu sorunun cevabını bulabilmek için farklı liderlik stillerinin tanımları ve taşıdığı özellikleri araştırılmıştır. İngilizce kökenli olan liderlik (leadership) kelimesinin kökü ‘lead’; emrindekilere, yol göstermek, kılavuzluk yapmak, görevlerinde öncülük etmek, anlamına gelmektedir. “Leader” ise; astları için rehber, yol gösteren, önder, lider anlamlarını taşımaktadır (Eraslan, 2004, s. 109).

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde liderliğin, birçok farklı tanımı olduğu görülmektedir. Liderlik literatüründe önemli araştırmacılardan biri olan Burns (1978, s.425) insanların ekonomik, siyasal vb. güç ve değerleri kullanarak birbirinden bağımsız ya da birlikte ortak bir biçimde belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek üzere astlarını teşvik etmeleri sürecin liderlik olarak tanımlamıştır. Liderlik ile ilgili literatüre önemli katkılarda bulunan bir diğer önemli araştırmacı olan Bass (1985, s.156) ise liderliği; grup içi çalışmalarına odaklanma, şahsi bir nitelik, insanlar arasında ahengi ve dengeyi sağlayan bir ikna sanatı, diğer insanları etkileme yöntemi, güç ilişkisi, amaca ulaştıran bir araç veya bir oluşumun başlangıcı gibi birbirinden farklı biçimlerde ele almıştır.

Liderlik, belirli ortam şartlarında, daha önceden belirlenen kurum hedeflerine ulaşmak için kişisel hedefleri veya kurum hedeflerini gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin bireylerin davranışlarını, faaliyetlerini etkilemesi ve onları belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik, liderin yaptığı ve gösterdiği uygulamalar ile ilgili bir süreçtir (Koçel, 2003, s. 83). Lider ile liderlik arasında da farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Lider belirli bir durum, zaman ve

şartlar altında bağlı olduğu grubun üyelerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için gönüllü olarak gayret etmeye teşvik eden, örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmeleri için onlara katkı sağlayan ve kendi tecrübelerini de aktarıp astlarının liderlik tarzından memnun olmalarını hedefleyen kişi olup liderlik ise, yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirmek için kişileri ve grup faaliyetlerini etkileme sürecidir (Werner, 1993, s. 17). Başka bir tanımda ise liderlik belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, birden fazla kişiden oluşan ve her türlü grupta var olan bir süreçtir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s. 189). Bursalıoğlu (2008, s. 13) liderlik ile yöneticiliğin ayrımını büyük planların ortaya çıkararak liderler, bunların hayata geçmesini sağlayanlar ise yöneticiler sözü ile tanımlamış ve bazı liderlik özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- Liderlik ve yöneticilik, aynı değildir.
- Liderlik biçimsel konuma bağlı bir olgu değildir.
- Liderlik, özü itibari ile politiktir.
- Liderlik, toplumsal olduğundan kültürel dir.
- Liderlik, bazı ruhsal özelliklerin ön planda bulunduğu bir süreçtir.

Yukarıdaki yapılan birçok tanımdan görüleceği üzere günün koşullarına ve liderlerin davranış şekillerine göre liderlik tanımları yapılmıştır. Otokratik, etkileşimci katılımcı, etik, serbest bırakıcı, kültürel, karizmatik liderlik gibi birçok farklı tanımlar yapılmaya devam edilmektedir.

Örgütlerin örgüt yapısının güçlü ve işlevsel kurulması, resmi ve duygusal yanlarının uyum içinde çalışması için etkili yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin ise güçlü ve işlevsel bir örgüt yapısı oluşturması için liderlik özellikleri dediğimiz davranışlarının tamamını gösteremese de bir kısmını taşımasıyla mümkündür. Liderin örgütsel yapıda en öncelikli sorumluluğu yönetmek, yönetimi denetlemek ve örgütün bölümler arasındaki ilişkileri bir ahenk içinde sürdürülmesini sağlamaktır. Bunları oluşturmak isteyen lider farklı liderlik tarzları gösterebilir. Bu davranışlar karmaşık bir etkileşim düzeyi içinde görülebilir. Örgüt ikliminin oluşmasında liderin olaylar karşısında farklı davranış biçimleri önemli alanda etkili olur (Ertekin, 1978, s. 15).

Yöneticinin astına etkisi, astların örgütsel davranış sorunlarını çözmesine yardım etmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bir yönetici liderlik özellikleri ile astının sorunlarını çözmesine ne derece katkı sağlayabiliyorsa ise bu doğrultuda astının davranışını örgütün amaçlarına yönlendirmede de o derece etkili olabilmektedir. Böylece astların örgütsel davranışını yönetme hem temelde örgütün asıl hedefi olmakta hem de yöneticinin asli görevi olmaktadır (Başaran, 1982, s. 11). Eğitim kurumlarında örgütsel davranışın, alt

boyutunun en önemli iki ögesi kurumdaki yöneticiler ve akademik personel oluşturmaktadır. Eğitim kurumunun vizyon ve misyonunu gerçekleştirerek, örgüt yapısını devam ettirecek ve duygusal yapısını muhafaza edecek dinamiklerin lideri kurum yöneticileri olmalıdır. Aslında müdür/dekan uyguladıkları biçimsel davranışın etkilerinden güç alan bir yöneticidir. Ancak kurumdaki birimler tarafından kabul görüp, benimsenirse lider olarak algılanır (Bursalıoğlu, 1979, s. 59). Kısacası liderlik yöneticilerinim buldukları konumdan değil astları tarafından konumlandırıldığı zaman uygulanmaya başlayan ve etki yaratan bir algı sürecidir.

### **2.1.1. Liderlik stilleri**

Yıllardır tanımı yapılan liderlik kavramı içinde istek, inanç, örgüte bağlılık ve gönüllülük gibi esasları barındıran ruhsal ve biçimsel bir süreçtir. Bu süreç boyunca inanç, sadakat, disiplin, etik gibi pek çok farklı disiplinin bir araya gelmesi ve süreç boyunca karşılaşılan zorunlulukların astların arzularına, inancına, bağlılığına ve aidiyetine dönüştüren bir etkileme söz konusudur (Erçetin, 2000, s. 3). Liderlik çoğunlukla, astların bireysel özellikleri, liderlik davranışları, astların birbirleri ve liderlerle etkileşim esasları, rol ilişkileri, astların algıları, astlar üzerindeki etki, örgütün amaçları ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar çoğunlukla astlarda oluşturulmaya çalışılan bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Astlara yönelik oluşturulan etkinin kullanım yeri ve yöntemi, etkiyi oluşturan kişinin tutum ve davranışları ve etkilemenin amacı, etkileme süreci olarak sayılabilir (Yukl, 1989, s. 251). Tanımlamalardan yola çıkılarak liderlik stillerinin bir etkileme süreci olduğu ve bu sürecin kaynağın evren ve örnekleme göre sonuçlar verdiği görülmektedir. Askeri eğitim kurumları geniş bir evrende farklı kaynaklardan gelen personelden oluştuğundan incelenmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca liderlerin liderlik davranışları kendi doğal çevreleri içinde değil kontrollü deneysel ortamlarda da incelenmiştir. Bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen kontrollü deneylerde lider adaylarına birden fazla karar verme ortamı yaratılmış, karar verilmesi gereken bu ortamlarda lider adaylarının astlarıyla ilişki ve davranış örüntüleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu deneyler sonunda; otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzı davranışlarının çoğunlukla başvuru liderlik stilleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şimşek, 2005, s. 5). Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen kontrollü deneylerde astlar tarafından çoğunlukla uygulandığı tespit edilen, denizciliğin kendine has yaşam kurallarını ve geniş/farklı insan

kaynağını kapsayabilecek liderlik stilleri olduğu değerlendirilen otokratik, etkileşimli, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve demokratik liderlik stillerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

#### **2.1.1.1. Otokratik liderlik**

Bürokrasinin hâkim olduğu toplum yapısında yetişip bu yapıda eğitim-öğretim gören ve eğitim sürecinde birikimi yüksek olan personel için uygun olan bir stildir. Liderlerin veya yöneticilerin, astlarının duygu ve düşüncelerini çok fazla önem vermedikleri ve daha çok iş odaklı olan bir liderlik stildir. Otokratik stilde yetki, tek bir merkezde toplandığı için liderin karar almadaki süreci hızlı ve etkilidir. Diğer bir ifade ile otoritelerini ve yaptıkları uygulamaların sorumluluklarını astlarına devretmeden verdikleri bütün kararları kendileri alır, emrindeki astlara karar sürecinde sürece katkı sağlamalarına izin vermezler (Serinkan, 2008, s. 156).

Otokratik liderlik alanında ilk ve en önemli çalışmalardan biri de Likert (1976) tarafından yapılmıştır. Likert örgütün kaynağının sermaye ve insan olduğunu kabul etmiştir. 200'den fazla yöneticilerin üzerinde yaptığı farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının sömürücü otoriter liderlik, yardımsever otoriter liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve demokratik liderlik ekseninde dört grup altında tanımlamıştır.

Bu stilde çoğunlukla merkeziyetçi bir bürokratik yapının yaygın olduğu ve gelenekçi bir yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde uygulanmakta olup, liderler astlarından anında itaat talep ederler. Örgütün amaçlarının, planlarının, politikalarının oluşturulmasında ve süreç içerisinde uygulanmasında astlara söz hakkı tanımazlar (Eren, 2013, s. 453). Otokratik liderler, astlarının istek ve ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız davranırlar. Astlarla çoğunlukla fikir paylaşımı yapmadan, verilen görevleri gerçekleştirme konusunda istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir hedef veya görevi verirler (Keçecioğlu, 1998 s. 118).

Otokratik liderlerin bu ben merkezli tepeden bir karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ve görüşlerin ortaya çıkmamasına ve örgütün yenilikçi görüşlere kapalı olmasına neden olur. Fikirleri alınmayan ve önem verilmeyen astlar, liderleri tarafından umursanmadıkları duygusuna kapılırlar ve bu durum astların sorumluluk alma konusunda zafiyet yaşamasına neden olur. Verilen görevlerde astların inisiyatif alma ve karar verme olanakları olmadığında, verilen iş sahiplenmez ve benimsemez (Goleman, 2002 s. 69).



Otokratik stildeki liderler, astlarını motive yöntemi olarak ödüllendirme ve cezalandırmayı kullanırlar. Örgütün amaç, performans ve standartlarını ödül ve ceza yöntemi yardımıyla başarıya ulaştırmaya çalışırlar. Yetkilerini genellikle yalnızca üstün gayret gösteren çalışanları ödüllendirmek ya da gerektiğinde yeterli performansı göstermeyen astları cezalandırmak için kullanırlar. Otokratik liderliğin en zayıf yönü, liderlerin süreç boyunca bencil davranışta bulunması ve astlarının inanç ve duygularına önem vermemesidir. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve sonucunda motivasyonun azalmasına, örgütte huzursuzluk ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmaktadır (Eren, 2013 s. 454).

Otokratik liderlik stili, birçok olumsuz etkinin yanı sıra olumlu kullanıldığında etki yaratabileceği durumlar mevcuttur. Liderin özelliklerinin iyi geliştirilmiş olması durumunda otokratik liderlikte örgüt içerisinde karar süreci hızlı olup zaman kayıpları minimum düzeydedir. Bu nedenle, otokratik tarz, ortak bir çalışmaya ihtiyaç duyulmayan, teknik verilerin ve konuların daha az olduğu, hızlı ve isabetli karar vermenin önemli olduğu bazı kurumlarda son derece uygun olabilir.

Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının tam çözüme kavuşturamadığı problemleri personel ilişkilerinin çözümünde otokratik tarz işe yarayabilmektedir. Araştırmalar liderlik davranışının kültürden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Toplumlar için güç liderlik davranışlarının alt boyutlarından biri olup kültürle göre toplumu etkilemede farklılık göstermektedir. Değerler ve kültür toplumlara göre farklılık göstermektedir (Yukl, 2002, s-155). Türk toplumunun kültüründe liderler otokratik tarzın getirdiği gücü çok fazla benimserler. Toplumun kültürel anlayışı otokratik lideri desteklediğinde, liderin karar verme sürecinde kendi isteklerini çok fazla katmadan kendileri için en iyi kararları alabilecek bir güce sahibi olduğu düşüncesi hâkim olur. Toplum liderin kararlarını kendi kararları gibi benimser (Kıranlı-Güngör, 2016, s-16).

### ***2.1.1.2. Dönüşümcü liderlik***

Literatürde ilk olarak, Burns (1978, s. 05) tarafından politik liderler adlı çalışmada ele alınarak geliştirilmiştir. Burns bu stilde, liderlerin ve astların karşılıklı olarak birbirlerini ruhsal açıdan yüksek bir ahlak seviyesine ve motivasyon düzeyine getirdiği karşılıklı bir etkileşim süreci olarak açıklamıştır. Bu tarz liderlik stili kullanan yöneticiler astlarını adalet, eşit davranış, özgür düşünce ve barışçıl gibi yüksek ruhsal hedefler ve ahlaki değerler yönünden gelişmelerini sağlamaya çalışırlar. Bazı negatif duygular olan korku, kibir ve kıskançlık gibi kötü duyguları ise azaltma için çaba sarf ederler.

Dönüşümcü liderliğin ulaşılması istenen ana hedef karizmatik liderliğe yakındır. Ancak iki stil arasında temel farklılıklar vardır. Karizma dönüşümcü liderlik açısından önemli ve gerekli ancak tek başına yeterli değildir. Dönüşümcü liderlikte astların ruhsal yapısının geliştirilmesi asıl hedeftir. Liderler karizmatik olabilir, fakat dönüşümcü liderde bulunması gereken özellikleri gösteremeyebilirler (Masood vd., 2006, s. 941).

Bass ve Avolio (1990, s. 27) yaptıkları ampirik çalışmalar ile dönüşümcü liderlik modelini yeniden düzenlemişlerdir. Çalışmada liderlik stillerini üç kategoride tanımlamışlardır. Bu tanımlamalar dönüşümcü, etkileşimci ve bırakın-yapsınlardır. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, astlarının mevcut ruhsal yapısı ile örgüte ve kendine ait değer yargılarına hitap eden ve onları değiştiren kişi olup örgütlerdeki gelişim, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek performansı artırır. Bu da ancak liderin vizyoner olması ve bu vizyonu astlarına aksettirip kabul ettirmesi ile gerçekleşebilir (Koçel, 2007, s. 462).

Clegg, Hardy, ve Walter (2003, s.281) Dönüşümcü liderliği dört ana yapıda açıklamış olup bu yapılar şunlardır:

1. *Karizma*: Vizyon oluşturup geliştirmek, karşılıklı sevgi, saygı ve güven ortamı oluşturmak.

2. *İlham Oluşturma*: Astları için rol model oluşturmak, biçimsel semboller kullanarak onları güdülemek ve daha yüksek beklentiler ile motive etmek.

3. *Bireysel Alaka*: Astlarına karşı tek tek bireysel olarak ilgi göstermek ve onlara sorumluluk vermek.

4. *Entelektüel Farkındalık*: Astlara sürekli olarak yeni düşünce ve fikirler geliştirmeleri ve bu yönde girişimde bulunmaları için motive etmek ve cesaret vermek

Dönüşümcü liderlik için yukarıda açıklanan her bir boyut önem arz etmektedir. Lider ve astlar arasında oluşabilecek karizmatik bağ ve liderin astlarında oluşturduğu ilham, örgüt içinde değişim sürecine karşı gelişebilecek ruhsal direnci yıkıp, astlarını örgüt amaçlarına sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Entelektüel farkındalık, ortaya çıkabilecek problemler karşısında yeni çözüm alternatiflerini ortaya çıkaracak ve astların gelişimine katkı sağlayacaktır. Liderin astlarına karşı gösterdiği bireysel alaka ise astlarda örgüt aidiyeti oluşturacak ve daha fazla cesaretlendirerek ek motivasyon sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik, genellikle örgüt içinde ani ve etkili değişim ihtiyaç olduğunda gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olup dönüşümcü liderlik stiline uygulandığı örgütlerde etkileme süreci sonunda tüm örgüt bir bütün olarak liderlik davranışları sergilemektedirler (Bolat, 2008, s. 60) Son dönemde hızlı bir biçimde değişim gösteren

askeri eğitim kurumlarının yaşadığı değişim süreci içinde dönüşümcü liderlik stili ihtiyaç duyulabilecek bir liderlik olarak değerlendirilmektedir.

Bu liderlik stilinde kurumun içyapısının otokratik tarzda kontrol ve astların birlikte koordineli bir biçimde hareket etmesine dayalı bir anlayıştan çok, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran, mevcut durum ve şartları pozitif bir açıdan analiz edebilen yenilikçi bir anlayış getiren liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik, eğilimlerin farkında olmak, mevcut durumu analiz edip tanımlamak ve bunun sonucu olarak bir değişim heyecanı oluşturmakla ilgilidir. Dönüşümcü liderler çoğunlukla vizyoner olup ve kurumdaki değişimi en yüksek düzeyde uygular. Ortamın mevcut durumunu en etkili bir şekilde analiz edip ve meydana gelen gereklilik ihtiyaçlarını uygularlar. (Çelik, 2003, s. 19).

Ayrıca örgüt içinde astların değişken durumlarda gösterebilecekleri yetenek ve kabiliyetlerini geliştirerek ve bu kabiliyetleri ortaya çıkararak, güvenlerini ve kendilerine olan güvenlerinin artması sonucu performanslarının yükseltilmesini hedefler. Ayrıca örgüt içyapısının en önemli bir ayağı olan örgüt kültürü açısından dönüşümcü liderlerin yaratıcı bir anlayış, takip ve vazgeçmeme, dinamik bir enerji ve duygusal durum sezgileri göz önünde bulundurup bu esasları bütünleştirerek ve örgütteki astların ihtiyaçlarına karşı olumlu ve hassas bir yaklaşımla kurumsal bir kültür oluşturma çabası önem arz etmektedir (Bass ve Avolio 1993, s. 112).

Eraslan (2004, s. 6) dönüşümcü liderliğin genel temel yapısının yanı sıra bazı boyutlarının da incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderliğin boyutları; entelektüel bir uyarım, astlara bireysel destek, bu liderlik stilindeki en etkili esas olan telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki boyutları olarak sıralanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu boyutları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

*1. Entelektüel uyarım:* Entelektüel tarzlı liderlerin en önemli özelliği, astlarını sorunlara yeni bir perspektiften bakma konusunda cesaretlendirmek ve bunun sonucu olarak yaratıcılığı desteklemektir. Entelektüel tarzlı liderler problemlerin altında var olan varsayımları gözlemleyip düşünmeyi ve test etmeyi ön planda tutarlar. Sorunların çözümünde mantıklarını yanı sıra sezgilerini de kullanırlar. Sorunları çözümede kendilerine has yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak astlarını geliştirirler. Bu süreç sonunda örgütteki astlar, kendi özgüvenleri ile liderin desteği olmadan da sorunlar karşısında kendine güvenen, iyi bir sorun çözücü ve yenilikçi davranış özellikleri gösteren bireyler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990, s. 21).

2. *Bireysel destek*: Bireysel destek açısından bu boyutu kullanan liderler her bir astını, ayrı ayrı değerlendirir ve onları bir birey olarak görürler. Astlarını her biri birbirinden farklı birey olarak kabul edip onların kendilerine olan güvenlerini geliştirmelerine katkı sağlarlar. Liderler bu süreçte aynı zamanda bir nevi astlara danışman lider rolü de üstlenirler. Danışman rolünde lider örgütteki astlarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarılmasına yardım eder. Liderin desteği ile onların ihtiyaçları zamanla kısmen değişebilecek ve bu değişim iyi bir değerlendirme ile performans artırımına dönüşebilecektir. Dönüşümcü liderler, süreçte astlarını yönetmek ve örgüt hedeflerine ulaştırmak için her bir astın ihtiyaçlarını belirlemeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra örgüt içinde en yüksek potansiyellerini gösterebilecekleri pozisyonlara terfilerini sağlamalıdır. (Avolio, Waldman, ve Yammarino, 1991, s. 9).

3. *Telkinle güdüleme*: Örgütteki yöneticiler örgüt içi oluşan durum ve anlamlardan çıkarım yapar ve astları için basit bir anlatım dili, sembol ve ya şekiller kullanır. Astlara yönelik olumlu bir ortam ve heves duygusunun oluşmasına katkı sağlar. Astların beklentilerine yönelik ilgi duyabilecekleri bir gelecek sunar (Altun, 2003, s. 11).

4. *İdealleştirilmiş etki*: Bu boyutta liderler, astları için daima örnek bir birey olurlar. Astlarını yenilikçi olmaları konusunda motive ederler. Astlarına sevgi ve saygı gösterir, onların güvenini kazanarak ve örgütün misyonuna olan inançlarını artırır. Astlar, istenilen sonuçlara ulaşıldığını gördüklerinde liderin mevcut davranış ve değerlerini özümseyip onun gibi davranmaya çalışırlar. Bu etki sayesinde liderler, örgütteki astların gösterdikleri performanslarını geliştirmeleri ve en üst düzeye çıkarmaları için daha fazla gayret göstermelerini sağlarlar (Avolio vd, 1991, s. 12).

### **2.1.1.3. Etkileşimci liderlik**

Liderlikte ilk esas hedefler olup, bu hedefler birbirinden farklı ve bağımsız ancak esas itibari ile birbiriyle ilişkilidir. Astlar bağımsız bir hedefe yönelik birbirleri ile mal veya hizmet alışverişinde bulunabilirler. Bu tarz bir süreçte, astların ortak hedeflere ulaşmaları konusunda ortak bir çabadan ziyade, pazarlık esas alınmaktadır. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının getirdiği bir gerekliliktir. Bu liderlik yaklaşımı örgütün menfaatinin artırılmasına yönelik kullanılabilir. Ast ve lider arasında oluşan karşılıklı pazarlık anlayışı içerisindeki davranışlar her birinin hedeflerine ulaşmasını gerçekleştiriyorsa, bu süreç astları tatmin edecektir. Etkileşimci liderin davranışsal gözleme ilişkin etkileri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Bilimsel literatürde etkileşimci liderliğe yönelik çalışma, ilk 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır.

Burns liderlik stillerini açıklarken etkileşimci liderleri astlarının öncelikli kişisel ilgi alanlarını tatmin etmeye odaklanması" özelliği ile tanımlamıştır (Bass, 1999, s. 9).

Etkileşimci liderliğin temeli; lider ve ast arasında oluşan karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Bu stilde astlar liderlerin vaatleri, ödülleri ve bunların düzenli olarak tekrarı ile motive edilir veya disiplinli uygulamalar ve azarlama gibi yöntemler ile düzeltilmeye çalışılır (Brestrich, 1999, s.114). Basit ifade ile lider hedeflediği bir amaç için astlarına istediklerini vermektedir. Bu süreç lider ile astların bağımlılığını içermektedir. Astlar için liderlerinin istek ve hedeflerini uygulamak çok önemlidir. Astların bu tutumları karşısında liderler de çok sık aralıklar ile astlarının kendisinden beklentilerini gözlemleyip karşılamak zorundadır. Bu stilde, temel olarak liderin astlarının zaman içerisinde değişen gereksinimlerini hangi seviyede ve miktarda karşılayabildiğine bağlıdır. Değişmesi planlanan değerler kısacası değiş tokuş aynı ölçüde olmayabilir. Bu değiş tokuşa yönelik iki dereceli davranış tutumu tanımlanmıştır (Kirby ve Paradise, 1999, s.303).

Bu tutumlar düşük ve yüksek kaliteli davranış tutumu olarak adlandırılmaktadır. Düşük kaliteli davranış örgüt içinde mevcut eşya ve görevlere yönelik haklarla ilgili iken, yüksek kaliteli davranış ise lider ve örgüt ile kişisel bağlara dayanır. Düşük kaliteli davranış ilişkileri ilave kademe ilerlemesi maaş artışı ve buna benzer ödüllere, yüksek kaliteli ilişkiler ise; lider gücünü belirleyen ve ölçülemeyen saygı, güven ve moral gibi bazı kişisel bağlara yönelik ödüllendirmelere dayanmaktadır (Lewis ve Kunhert, 1987:649).

Astlara yönelik uygulamalarında performans değerlendirme ve buna bağlı ücret belirleme, görev tanımları, görev analizi gibi birçok davranışsal ve şekilsel alışveriş yöntemi kullanan liderler etkileşimci stile iyi bir örnek teşkil etmektedirler. Etkileşimci liderlerin ana hedefi tamamen kendi karakteristik özelliklerini yaşamak ve bunları yansıtmaktır. Bu stilleri örgüt içi bir çevrimsel yapıyı çağırıştır. Bu nedenle, bu tür liderlere yönetimde katkı sağlayabilecek dış koşullar oldukça azdır. Ayrıca etkileşimci lider, astları ile verici-alıcı şeklinde karşılıklı bir ilişki oluşturduğundan dolayı astların yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini göz önünde bulundurmadan hareket eder. Zaten astlar da bu beklenti içinde değildirler. Kendilerinden talep edilenleri yapmakla yetinirler. Etkileşimci liderler örgütün varlığının devamlılığının sağlanması için güven kavramının çok önemli olduğu, astlarının görevlerini icra ederken yüksek performans göstermelerine önem verilmesi gerektiğini, hedeflere ulaşılması için ödül ve ceza sistemi uygulanması gerektiğini, astların yaratıcı ve yenilikçi özellikleri üzerinde çok fazla durulmasına gerek

duyulmadığını esas olarak kabul ederler. Bu beklentilerin sonucu olarak astlarda da sadece liderlerin kendilerinden istedikleri şeyleri yapmakla kendilerini sorumlu görürler (Luthans, 1995, s. 357).

Etkileşimci liderlik araştırmaları farklı uygulama alanlarında lider ile ast ilişkilerinin temel yapısını içeren modellerde de değerlendirilmiştir. Farklı uygulama alanlarındaki ilgili çalışmalar “lider-ast etkileşimi” başlığında incelenmiştir. Bu karşılıklı etkileşim kişisel niteliklere bağlıdır ve özellikle karşılıklı etkileşimin pozitif yönde arttığı durumlarda lider ile ast arasındaki mevcut çalışma ilişkileri arkadaşçadır, karşılıklı güven ve birbirine destek olma bahse konudur. Meydana gelen pozitif iş birliğine liderler astlarına performans, ödüllendirme ve terfi konularında öncelik göstermektedirler. Liderler, örgütlerine ve örgüt içi işlerine bağlı, istekli ve yüksek bir performansla çalışan ve kendi performansı üzerinde gayret göstermeye hazır astlar kazanırken; astlarda bu ortamda daha fazla bir destek alma, örgütün sağladığı imkân ve kaynaklarından, daha fazla yararlanma gibi bazı fırsatlar kazanmaktadırlar (Deluga ve Perry 1994, s. 67).

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarına yönelik çalışma yapan Bass ve Avolio (1995, s.56) “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)’ni geliştirmiş ve yapılan bu çalışma bulgularında, etkileşimci liderliğin davranışsal 3 alt boyutunu açıklamışlardır. Koşulsal ödüllendirmede lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, başarı ve iş verimliliğinin ödüllendirmesi hedefine dayanan bir değişim süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Aktif yönetim boyutunda lider inisiyatife dayalı gelişen durumları çözümleyen bir yaklaşım sergilemekte ve astların performanslarını sürekli olarak gözlemleyerek hataların oluşmadan giderilmesi için faaliyetlere müdahale etmektedir. Pasif yönetim boyutunda ise; örgüt içindeki sorunlar endişe edici bir boyuta gelene kadar liderin müdahalesi bahse konu olmamaktadır. Daha önceden belirlenmiş koşullar oluşmadığı takdirde ya da hatalar ortaya çıktığında lider problemin çözüm için müdahale etmektedir (Berber, 2000, s. 40).

#### ***2.1.1.4. Demokratik liderlik***

Demokratik lider, görev yaptığı örgütlerde; sorumlulukları ve görevleri tam olarak astlarına emrettikten sonra onların mevcut görevleri etkin bir biçimde icra etmesine katkı sağlayacak birtakım yetkilerini onlara devreden ve astlara düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmeleri için ortamlar oluşturan liderdir (Gastil, 1994, s. 958). Bu ortamlar; icra edilen beyin fırtınası toplantıları veya görev öncesi bilgilendirmeleri ile astların liderlerine çok daha rahat ulaşım kendi fikirlerini aktarması yollarla gerçekleştirilebilir.

Demokratik liderlikte, astlar kendilerinin söz sahibi olduğu kararların destekleneceğine ve bunun sonucunda örgütün verimliliğini yükselteceklerine inanırlar. Astlar kendi mesai arkadaşları ile serbestçe bilgi alışverişinde bulunurlar. Astların arasındaki bu karşılıklı diyalog birbirlerine yardımlaşmayı artıran kurumsal ortamın oluşmasına, lider ile astlar arasında daha olumlu ilişkilerin oluşmasına ve görev ve iş tatmini duyulmasına yol açmaktadır (Yörük ve Kocabas, 2001, s. 225-234).

Baltaş (2010, s. 45). Türkiye’de yapılan çalışmalarda liderlerin %8,5’inin demokratik liderin sahip olması gereken özellikleri gösterdiği, ancak astların liderlerinde en çok görmek istediği özelliklerin sıralanması istendiğinde ise bu oranın %25,6 düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, bu verilere bakarak demokratik liderlik özelliklerinin Türk toplumundaki liderler tarafından az bir oranda uygulandığı değerlendirilebilir. Fakat Deniz Kuvvetlerinin örgütsel yapısı gereği gemilerdeki personelin bir aile ortamı içerisinde zorlu doğa şartlarına ve görev ihtiyaçlarına yönelik birbirlerine destekle bir kader birliği yaptığı, tüm bireylerin teknik konularda ve kendi konularında en iyi düzeyde olduğu ve birbirlerine demokratik bir yapıda destek olduğu, liderlerin astları ile güçlü duygusal bağlar kurduğu bir yapı genel geçer Türk Toplumunun karakteristik özelliğinden farklı olarak uygulanmaktadır.

Demokratik liderlik stilinin hem faydalı hem de sakıncalı özellikleri bulunmaktadır. Faydalı özellikleri olarak; astlarında liderleri kadar örgütlerini etkileyen faktörlerle ilgilenmesi ve hedef, karar, plan, politikalarla ilgili önerilerde bulunması sayılabilir. Demokratik liderler kuvvet kullanarak korkutmak yerine çok astına örnek olma ve onu inandırma yolunu izlemektedir. Astlarının duygu ve düşüncelerine önem vererek onlara önemli oldukları düşüncesini aşılamaaya çalışır, moralin artmasına ve yaptığı işten tatmin duyulmasına katkıda sağlarlar. Demokratik yönetimin faydalarından biri de astların mevcut alışkanlıklarını değiştirerek; yönetime etkin katılma, yenilik düşüncelerinin benimsetilmesinde etkin bir araç olmasıdır. Demokratik yönetim, kısaca astların güdülenmesini sağlar (Can ve Tecer, 2001, s. 57).

Demokratik liderlik stilinin en önemli sakıncası olarak tüm kararlarda katılımın fazla olması nedeni ile farklı düşüncelerle vakit kaybederek asıl amacın kaçırılması doğal olarak örgütün karar verme sisteminin yavaş işlemesidir. Acil ve hızlı gelişen durumlarda karar vermek gerektiğinde, bu liderlik stili başarısız sonuçlar doğurabilmektedir. Ayrıca bu yönetim anlayışı bazen, otorite zafiyeti, disiplinsizlik, kendine aşırı güven problemleri oluşturmaktadır.

### **2.1.1.5. Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik**

Bu stil, çoğunlukla mevcut bir liderin olmadığını belirtmekle olup bu yaklaşım aktif liderlik stillerinden olan dönüşümcü stilinin karşıtı bir liderlik stili olarak açıklanabilir (Rowold ve Schlotz, 2009, s.35). Bu stildeki davranışı gösteren liderler, buldukları örgütün yapısı ve işleyişi konularında kendilerini astlarından uzak tutarak son derece pasif durumdadır. Bu stil yönetim anlayışı gösteren liderler, astlarına liderlik yapıp yapmadıkları tartışma konusudur (Dilek, 2005, s.45). Liderler çoğunlukla astlarını kendi haline bırakır, astlarıyla ödül veya ceza güç stillerini kullanarak bir iletişime geçmezler. Bu durum liderlik özelliklerini barındırmayan yöneticilerde sıklıkla görülür (Karip, 1998, s.443).

Serbest bırakıcı lider, örgütte icra edilen görevlerde çok az sorumluluk ve görev alır, emir-komuta zincirini kullanmaz. Yalnızca düşük düzeyde bilgi ve destek talep edildiğinde cevap verir, astlarına görevleri esnasında kullanacakları yöntemleri belirlemede serbestlik sağlar, fakat kendisinden herhangi bir destek ve yardım talebini karşılamaz ve talepte bulunulmasını istemez (Khan, 1999; akt., Terzi ve Kurt, 2005, s.98). Liderin kullanması gereken sorumluluktan uzak durur. Astların, çoğunlukla kendi hedeflerini belirleyerek problemleri yardım almaksızın çözmesini isterler. Bu stilde, lider karar alma sürecinde astlara ve diğer üstlere danışmaktan imtina eder. Meydana gelen olayları ve görevlere ilişkin süreci akışına bırakır. Bu stilin hâkim olduğu örgütlerde, astların verilen görevleri kendileri tarafından gerçekleştirmelerini sağlayan, onların örgütsel bağlılık ve amaçlarını içselleştirmelerini sağlayan, onları motive edici bir ortam bulunması çok zordur. (Newstorm ve Davis, 1993, s.216). Kısacası bu tarz liderlik stili liderlikten çok yönetici özelliklerini göstermektedir.

Bu stilde ilk çalışmalar Kurt Lewin (1975) ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Kurt Lewin grupların farklı liderlerle nasıl etkileşime girdiğiyle ilgili yaptığı çalışmada serbest bırakıcı, demokratik ve otoriter lider tipiyle üç grupta çalışma yapmıştır. Otoriter liderin emrindeki astların daha çok verimlilikte ama düşük kalitede; demokratik lider özelliklerinin bulunduğu ikinci grupta da verimliliğin daha az fakat kalitenin çok yüksek olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderin olduğu üçüncü grupta da hem verimin hem de kalitenin çok düşük olduğu görülmüştür (Eren, 2013, s.20). Serbest bırakıcı liderler emrindeki astlara yönelik otoriter karar alma sürecini neredeyse hiç kullanmayıp karar almaktan kaçınan, astlarını kendi halinde bırakan ve onlara yönelik hiçbir sorumluluk hissetmeyen, pasif bir davranış biçimi sergilerler (Bennet, 2009, s.42).



Her ne kadar serbest bırakıcı liderlik, verimli olmasa da kısmen otokratik liderlik özellikleri içerisinde mevcut koşullara yönelik anlık uygulamalarda Deniz Kuvvetlerinin ihtiyacı olan ekip ruhu içerisinde, ekipteki tüm bireylerin inisiyatif alarak aynı hedefe en etkin ve isabetli bir şekilde varılmasına katkı sağlayabilecektir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin mevcudiyetlerini devam ettirmeleri, örgütün en güçlü ve etkili yanı olan insana bağlıdır. Bir örgütün, çevresindeki kurumlarla rekabet içinde olabilmesini sağlayan, örgütün konumunu ve ortamda varlığını güçlü kılan, devamlılık sağlayan, yine o kurumdaki astların sahip oldukları niteliklerdir. Bu durum ortaya bir gereklilik koymaktadır. Bu gereklilik nitelikli astın örgütte devamlılık sağlaması, örgüte bağlı olması/bağlılığın devam etmesi ve örgütün vizyon ve misyonlarını içselleştirerek bir bakıma bulunduğu örgüte aidiyetinin olduğunun farkında olmasını gerektirmektedir.

Örgütsel bağlılığa yönelik bilimsel araştırmalar 20. yy'ın ortalarında başlanmıştır. İlk yapılan tanımlamalar bu dönemlerde şekillendirilmeye başlamış ve astların örgüte bağlılığı ölçülmesi esas alınmıştır. Daha sonraları ise örgütsel bağlılık; astın ödüllendirme veya cezalandırılma düşüncesine sahip olmadan, sadece belli bir hareket tarzına bağlılığını ve bu bağlılık sonucunda örgüt tarafından yapılanları beğenme ve beğeniyi devam ettirme isteğini, astın örgütü ile tanınmasını, örgütün içinde kalarak ve ona sadakat göstermesi olarak da ifade edilmiştir (Wayne, Randel & Stevens, 2006, s. 445).

Örgütsel bağlılığın maaş, kıdem ve mevki gibi pozitif ve tanımlanabilen gereksinimlerinin karşılanması esaslarının yanı sıra bir başka incelenmesine ihtiyaç duyulan yaklaşım ise psikolojik yaklaşımdır. Psikolojik yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, astların örgütlerine karşı olan duygusal durumlarıdır. Bu psikolojik yaklaşım, ast ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtır ve sonuç olarak örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açar. Psikolojik yaklaşımın etkisi astın örgütüne bağlılığını, sadakatini ve performansını da kapsamaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 61).

Örgütlerdeki bağlılık konusu kapsamında konuya ayrı bir bakış açısı veren davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı alanlarda yapılan araştırmalar ve bu farklı alanlardaki araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını eklemeleri sonucu birçok tanımlamaları ortaya koymaları ile bağlılık daha da yoğunlaşarak araştırmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda farklı disiplinlerin eklenmesi ile olarak örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım ortaya konmuştur. Bu birçok yaklaşım ve disiplinler göz önüne alınarak yapılan tanımlamaların sonucunda örgütsel bağlılık; astın örgütte devam

etme ve örgüt için çaba harcama isteği ile örgütün ortaya koyduğu değerleri tamamen içselleştirerek benimsenmesi olarak tanımlanabilir (Morrow, 1983, s. 486).

Örgütsel bağlılık çalışmaları esnasında bağlılık ile örgütsel kimlik arasında bazı kavram çatışması olduğu sonucuna ulaşılmış olup askeri kurumlar için bu çatışma önem arz etmektedir. Askeri kurumlarda bağlılığı yalnızca amirler değil örgütün kimliği de etkileyebilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel kimliğin ayrı iki yapı olduğunu açıklanmaktadır. Kimlik örgütsel özellik için gerekli iken, bağlılık gerekmez. Bağlılık psikolojik açıdan örgütsel değerleri içselleştirme ve kabul etme ifadesidir. Örgütsel kimlik ise kabulün yanı sıra örgütsel değerleri ve amaçları özümseyip bunları paylaşmayı, kendi değerleri olarak sahiplenmeyi ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20).

Bağlılık; aslında bireyin olduğu her yerde olması beklenen bir duygudur. Bireyler, kimi zaman bir insana, bazen de bir örgüte bağlılık göstermektedir. Birey örgüte ait olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt insanı, özünde, örgütlerdeki grupları üretmenin bir kaynağı olarak görüp, örgütte oluşan ve gelişen çalışma ortamının sonunda bir yere ait olma duygusunu kendisinin nihai bir gereksinimi olarak oluşacağını ileri sürmektedir (Balay, 2000, s.14). Örgütsel bağlılık, temelde örgütün devamlılığı için mevcut faaliyetleri içermesi yansira bir başka kazanım sağlamaktadır. Bu kazanım kısaca asta bağlılık anlayışının benimsenmesidir. Örgütsel bağlılık duygusunu sindirmiş ve onu özümsemiş astlar, yaptıkları işin sonunda iş tatmini edinirler. Bu bağlılığı sağlayan örgütler diğer örgütlere nazaran daha verimli olup, bağlılıkları yüksektir. (Bayram, 2005, s. 125-139).

Örgütsel bağlılığı özümsemesine sağlayamayan kurumlar astların örgütten ayrılmasını engellemek için farklı yöntemlere çözüm üretmekte olup, daha çok motivasyonu araç olarak kullanmaktadırlar. Maaş iyileştirme veya kıdem ve mevki verme, sosyal haklarda iyileştirme vb. motivasyon araçlarından bir kaçıdır. Örgütlerin astları örgütte tutmada bazen örgütler dış etmenlerden yararlanırlar. Örgüt işgücünün kolayca bulunduğu bir ortamda bulunuyorsa, astları örgütte tutmak için fazla bir çabaya ihtiyaç duymayabilir (Başaran, 1998, s. 241).

Örgütsel bağlılık kavramının bir başka incelenen yönü de tutum yönüdür. Davranışı temel alan araştırmacılara göre örgütsel bağlılık; bağlılığın tanımlanabilen anlaşılır ve açık gösterimiyle ortaya konabilir. Astların mevcut görevlerine devam etmesi onların iş disiplinlerinin aldıkları sorumluluklarını artırır. Astların sorumluluklarının giderek artması onların örgütten kopmasını zorlaştırır. Tutumsal yaklaşım kavramı ise;

astın örgütte sahip olduğu mevcut kimliğinin örgütle ilişkilendirilmesi hususunu açıklamaktadır. Bu yaklaşımda asta, örgüt liderine yönelik duygusal bir bağlılık oluşabileceği savunulmaktadır (Çetin, 2004, s. 93).

Örgütsel bağlılığa yönelik alt boyut araştırmaları farklı açılardan incelenmeye devam edilmiştir. Bunlardan bazıları rol çatışması, belirsizliği ve astlarda oluşan rol yükünün örgüt bağlılığını etkilemesi; görevin içeriği, astların görevlerde geri bildirim ve sorumluluk duygusu, kariyerin başlangıcında mevcut işe yönelik alternatiflerin varlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmalar sayılabilir (Balay, 2000, s. 25). Örgütsel bağlılığın tanımı ve alt boyutlarının belirlenmesi çalışmalarının yanı sıra kavramsallaştırılması için araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan araştırmalarda en çok incelenen Suliman ve Iles (2000, s. 408) tarafından araştırılan dört temel yaklaşımdır. Bunlar;

1. *Tutumusal Yaklaşım*: Örgütsel bağlılığı kavramsallaştırılmasında en çok rol alan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılık “astın bir örgüte katılıp örgüte aidiyet hissetme gücünün oranıdır. Ast örgüte yönelik bir bakış açısı kazanmakta ve bu bakış açısı merkezinde bağlılığını oluşturmaktadır.

2. *Davranışsal Yaklaşım*: Bu tarz yaklaşım astı örgüte bağlı duruma getiren çevre, ast-üst ilişkileri, maddi kazanımlar ile ilgili durumu vurgular.

3. *Normatif Yaklaşım*: Bu yaklaşıma göre, astın hedefleri ve değerleri örgütü ile uyumluluk arz etmesi ve bu durum sonucunda astın zorunlu olarak bağlılığı kazanmasını vurgular.

4. *Çok Boyutlu Yaklaşım*: Bu stil bir yaklaşımda ise her bir farklı yaklaşımın ve alt boyutlarının tek tek değil bir arada değerlendirilmesi sonucunda elde edilen kazanımı açıklar.

Örgütsel bağlılık farklı bir açıdan bakıldığında bireysel etkileşim yerine kuruma bağlılık olarak da nitelendirilebilir. Astların hissettikleri örgütsel bağlılık; örgütteki görevlerinin icrasında, olumlu etkileşimde buldukları ortamda örgütün huzurunu artırmaya ve sağlamaya yönelik gösterdikleri davranışlar, kısacası "prososyal örgütsel davranışlar" olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlar; astın çalışma arkadaşlarının ve bulunduğu ortamın huzurunu sağlamak ve bu huzurlu ortamın devamı için ortaya koyduğu pozitif sosyal davranışlardır (Özsoy, 2004, s. 48).

### 2.2.1. Örgütsel bağlılığın önemi

Sivil işletmelerde örgütler dünya ekonomisi ile rekabet edebilmek için örgütlerini güçlü ve dengede tutmak zorundadırlar. Düşük maliyetler ile yüksek performans kazanımı, sürekli ve kaliteli ürün verimliliği temel hedeflerdir. Bu esaslar göz önüne alındığında örgütsel bağlılık kurumlar için hayati önem kazanmaktadır. Astlarda oluşturulan güçlü bağlılık örgütün başarıya ulaşmasında en kritik faktör olarak öngörülmektedir. Her örgütün vazifesi kurumdaki astların örgütsel bağlılığını artırarak kurum içerisindeki gelişmeleri ve problemleri çözen bireyler haline getirmeyi amaçlamaktır. Kısacası örgütler buldukları sektörde ve pazarlarda varlıklarını ve güçlerini idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka astlarının bağlılıklarını artırmalıdırlar. Dünya üzerindeki gelişmiş toplumların yüksek verimlilikleri ve iş kaliteleri astların bağlılık ve sadakatleri ile oluşmaktadır. Yüksek bağlılık astlarda sadakatin, verimliliğin ve sorumluluğun artmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda performansı yüksek, donanımlı bir astın örgüte sunduğu hizmetini uzun süre yapması verimlilik artışı getirir. Bağlılığı yüksek olan ast örgütten ayrılmak istemez ve bilgi ve birikimini, örgütünün amaçları için harcar. Örgütsel bağlılık artırmak isteyen kurumlar, buldukları değişken şartlarda örgüt içi bağlılığı oluşturmaya çalışırlar. Zira günümüzde artan rekabet ortamı, teknolojik gelişmelere bağlı daralan iş imkânı ve bunların sonucunda ortaya çıkan iş stresi örgütleri rekabet ortamında ayakta kalmada zorlamaktadır. Bu nedenden dolayı yöneticiler işlerinin kalitesini ve verimliliğini sağlamak için mümkün olduğunca fazla sayıda astın bağlılığını sağlamaya ve artırmaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, alt boyutları içerisindeki devam durumu, verimlilik, başarı ve lider-ast ilişkileri araştırıldıkça, bağlılık örgütler için çok önemli bir kalite güvencesi olarak ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 15).

Örgüte duyulan bağlılığın verimlilik ve kalite için hayati önem olduğunu ortaya koyan araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın günümüzde çok hızlı değişen teknolojik ve pazar payı çevresi için uygun olmadığı görüşünü dillendirmeye başladılar. Örgütlerin ve çalışanlarının, bu hızla değişen ve pratik bir hal alan teknolojik ve pazar payına uyum sağlamada yetersiz kalması durumunda kapanan veya yeniden kurulan şirketlere yönelik, bağlılıkları düşük seviyede olacağını belirtmektedirler. Bunlara ilaveten bireylerin sosyal medya etkisi ile kurumlarından daha çok sosyal medyaya ilgi ve alakalarını yönlendirmesi örgüt için bağlılıktan ziyade örgütü yalnızca bir iş imkânı olarak görmeleri araştırılması gereken başka bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Suliman ve Iles , 2000, s. 425).

## 2.2.2 Örgütsel bağlılığın boyutları

Örgüte bağlılığın boyutlarına yönelik çok farklı boyutlarda incelemeler mevcut olup en yaygın kullanım Allen ve Meyer (1991, s. 61) tarafından ortaya konan duygusal ve devam bağlılık boyutları olup bu boyutları içten ve devam boyutları olarak tanımlamışlardır. Takip eden çalışmalarında Wiener ve Vardi (1980, s. 81) tarafından önerilen normatif bağlılık boyutunu eklemiş ve üç boyutlu bağlılık modelini ortaya koymuşlardır. Duygusal boyut astın bağlılığa yönelik istek düzeyini, devam boyutu örgütte devam için astın göz önünde bulundurduğu gereklilik şartlarını, normatif boyut ise astın değerler ve kurumsal kimlik ışığında örgüte yönelik zorunluluk düzeyinde bağlılık durumunu göstermektedir. Bu boyutlar astlarda farklı olarak yansıyabilmektedir. Bazı astlar örgütlerine karşı duygusal olarak, bazıları süreklilik esasında devam boyutunda bazıları ise değerler esaslarını göz önünde bulundurarak normatif boyutta bağlılık hissetmektedirler. Bunun nedeni bağlılığın çok boyutlu yaklaşım esaslarında yatmaktadır. Astın bağlılığı ve örgütle olan ilişkisi örgütsel bağlılığın farklı düzeylerini kapsamaktadır. Sonuçta bağlılık astın herhangi bir şekilde örgütüne bağlı olması durumudur. Açıklanan bağlılığın bu yaklaşım boyutları, astın örgüt ortamında bulunma ve çalışma isteğinin temel unsurunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bir astın duygusal bağlılığı kazanması için örgütte kalma isteğine, devam bağlılığını kazanması için örgüt içinde gereksinime ve normatif bağlılığı kazanması içinse değerler bazında zorunluluğa ihtiyaç duyulmaktadır. (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007, s. 55 ).

### 2.2.1.1 Duygusal bağlılık

Bu boyut, örgüte yönelik hissedilen bağı duygusal açıdan açıklamaktadır. Astların örgüte yönelik duyguları onların örgüte yönelik hissettikleri duygusal bağlılıklarının durumunu ortaya koymaktadır. Genel olarak yapılan tanımlamalarda çoğunlukla, astın duygusal açıdan kendi isteği ile kurumda devam etme isteği olarak tanımlanmıştır. Bireyin kendisini üyesi olduğu örgüte aidiyet hissettiği, birbirleri ile etkileşim halinde olan astların örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyduğu durumları ifade eder. Astların örgüte yönelik hissettikleri duygusal bağlılığı etkileyen bazı dış ve iç faktörler, iş gücü, örgütteki rol ve amaç durumu, örgütün yeni fikirlere açıklığı, aynı yaş gurubu/arkadaş bağlılığı, örgüte yönelik bağımlılık, örgüt içi eşitlik, astların örgüt için hissettikleri kişisel önem, örgüt içi geribildirim ve katılım olarak sıralanmaktadır. Bu faktörler astların örgüt

içi duygusal bağlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Allen ve Meyer, 1990, s. 1-18).

Duygusal bağlılığı yüksek olan astlar, örgütünün sunduğu değerleri güçlü bir şekilde benimser ve kendi örgütünün bir parçası olmak için çalışırlar. Oluşan bu durum örgütün beklediği ideal bir mutlu ast ve mutlu çalışma ortamı durumudur. Duygusal bağlılıkta amaç kişinin duygusal yönüne yoğunlaşmaktır. Astın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının oluşturulması, astın kendi isteği ile kurumda kalmayı istemesi demektir. Bu durum astın örgüte bağlılığının en iyi kazanılmış şeklidir. Özünde, duygusal bağlılığı yüksek astlar her örgütün istediği, gerçekten kendini örgütüne sadakatle adanmış astlardır. Böyle astlar ek sorumluluk almak için elinden geleni yaparlar. Örgütteki işleri için istekli bir tutum sergilerler ve istendiğinde ve gerekli olduğunda hiç beklemezsizin ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm, 2004, s. 95).

Duygusal bağlılık bir başka açı olan, örgütteki çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılık açısından da incelenmiştir. Bu bağlılıkta asıl amaç örgütle astlar arasındaki psikolojik değerler oluşturmaktır. Duygusal bağlılık; astın örgüte ait olmak için çaba sarf etmesi, örgütün bir parçası olmak için örgütte kazandığı ve geliştirdiği bilgi birikimi, değerler ve duyguları kapsar. Astları örgütüne olan duygusal bağlılığın getirdiği doğal sonuçlar örgütü içselleştirme, örgütüne ait kimlik kazanımı, yönetimde süreçlere katılım, katkı sağlama, örgütü benimseyerek içselleştirmedir. Bu bağlılık sağlandığında astların örgütün amaçlarına, vizyonuna, örgüt içi kültüre olan duyduğu inanç seviyesi artar ve o örgütün bir parçası olmaya ilişkin isteği oluşur. Astların duygusal bağlılığı performanslarına ve iş doyumunu olumlu yönde katkı sağlar ve aidiyet duygusunu yükseltir (Lambert vd. 2008).

### ***2.2.1.2 Devamlılık bağlılığı***

Devamlılık bağlılığında astlar örgütte kalma konusunda kendilerini önemli hissederler. Örgütü yönetenlerin örgüte emek, para, zaman vb. harcadığını ve bu durumda örgütten ayrılmanın yanlış bir davranış olmayacağını düşünür. Aynı zamanda çalışanların en çok etkileyen etmenlerden biri de örgütten ayrılmaları durumunda daha iyi bir iş bulamayacakları kaygısıdır. Bu kaygı sonucu astların bağlılığın gelişmesinde, örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve kapsamı ile başka alternatiflerinin olup olmadığını algılamaları önemlidir. Sonuç olarak uygunluğu olan alternatiflerin çok olmaması çalışanların içinde buldukları işlerine devam bağlılıklarını güçlendirmektedir. Devamlılık bağlılığı örgüt içinde bulunmanın getireceği ödüllerin ya da örgütten

ayrılmanın getirecek olduğu riskli maliyetlerden dolayı çalışanın örgütte kalma niyeti ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1991, s. 61-89). Ekonomik mantığa dayalı olduğu kabul edilen devam bağıllığın çalışanların örgütle bağlarını kesmeleri halinde sahiplendikleri yatırımlarını ve faydalarını kaybetme düşünceleri ve iş olanaklarının az ölçüde olmalarını dikkatte almaları sonucunda, kendilerinde oluşan zorunluluk duygusu nedeniyle o örgütte çalışmalarına devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.31-40).

Devamlılık bağıllığında duyguların az bir rolü olduğu düşünülmektedir. Çalışanlarda devam bağıllığın oluşmasında bir takım kişisel ve örgütsel faktörlerin göze çarptığı görülmektedir. Devamlılık bağıllığında duyguların rolünü beş başlıkta açıklanmaktadır. Bunlar; yeteneklerin transferi: iş görenlerin yetenekleri ve deneyimlerin başka örgüte aktarabilme olasılığı; eğitim: çalışanların eğitim düzeylerinin diğer örgütlere fayda sağlayıp sağlamayacağı; kendine yatırım: çalışanların çabaları ve zamanlarının çoğu bölümlerini içinde buldukları örgüte adanmış olmaları; emeklilik primi: çalışanların, örgütle bağlarını kesmeleri durumunda ilk olarak başta emekli olacaklarında aldıkları prim ve elde ettiklerini kaybetme korkuları; alternatif iş olanakları: çalışanların örgütlerinden ayrılmaları sonucunda iyi bir iş bulma ya da mevcut işleri ile benzerlik olması (Allen ve Meyer, 1991).

### **2.2.1.3 Normatif bağıllık**

Bu boyut, örgütte olan bağıllığın devam ettirilmesi hususunda çalışanların hissettikleri sorumluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Smith, 2000). Duygusal ve devam bağıllığının yanı sıra yeni bir boyut olarak normatif bağıllık özü olarak astların kendilerini örgüte adanması sonucu astlarda oluşan ve örgüt aidiyeti ve sadakatine dayalı bir bağıllıktır (Wiener, 1982, s. 418). Astların örgütlerine gösterdikleri bağıllık duyguları, kişisel menfaatleri için değil; örgüt içinde yaptıklarının toplumsal etik ve ahlaki kurallara uygun olduğuna yürekten inanmaları ile başlar ve bu bilinç görev ahlakı, sorumluluk, sadakat gibi güçlü duygulardan kaynaklanmaktadır (Wasti, 2000, s.189).

Tanımlara bakıldığında normatif bağıllık, astın örgüt içinde kalmasının ahlaki yönden doğruluğunun farkındalığına sahip olması, örgütüne kalpten bir şekilde bağıllık duygusu ile bağlı bulunması ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanmıştır. Bu bağıllığa personelin kişiliği, sınıfı, örgüte bağlı sorumluluk hissi ve örgütü kabullenme, normatif bağıllığa etki eden faktörlerdir Astların bağıllık normlarıyla etkileyen diğer bir etken

sosyo-kültürel özelliklerdir. Sadakat, aile ve akraba etkisi, eş-dost ricası ile işe alma gibi durumlar normatif bağlılığı direk en fazla etkileyen faktörler olarak açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1991, s. 61).

### **2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler**

Bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık, duygusal bir durum olduğundan birçok farklı faktör bağlılığı etkilemektedir. Etkileme düzeyleri incelendiğinde bağlılığı en fazla etkileyen faktörler astların görevlerini icra etmekten elde ettikleri doyum ve görevlerindeki rollerini benimseme düzeyleridir. Astlara daha geniş kapsamda örgüt içi görev ve sorumlulukların verilmesi astların örgüte yönelik aidiyetlerini ve bağlılıklarını artırırken, çalışanların örgütteki görev tanımlarının tam olarak belirlenmemesi bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütte icra edilen işlerin niteliği ve kalite durumu ayrıca astların kurumlarına duydukları bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir (Maxwell ve Steel, 2003, s. 362).

Örgüte duyulan bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlardan birisi, astlar tarafından doğrudan algılanabilen ve örgütlerce sağlanan astlara gösterilen örgütsel destektir. Desteğin düzeyi astın örgütüne yönelik kazanmış olduğu aidiyet duygusunun artırılması veya azaltılması ile doğrusal bir etkileşim içindedir. Desteklendiğini algılayan astta, örgütün kendisine sağladığı bu psikolojik destek ile bağlılık duyguları oluşmaya başlar. Bağlılığı pozitif yönde etkileyen diğer bir etmen ise lider ile astların aralarında kurdukları etkileşimindeki kalitedir. Lider ve ast arasında oluşan kaliteli etkileşimin, rol model davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumu üzerinde olumlu etkileri vardır. Oluşan bu etkileşimin pozitif yönde oluşması, örgüt içindeki lidere ve çalışma arkadaşlarına bağlılık duygularının artması yönünde pozitif sonuçlar vermektedir (Vandenbergh, Bentein & Stinglhamber, 2004, s. 50).

Kurumdaki işlerin niteliğini ve kalitesini etkileyen diğer önemli faktörlerden biri de mesai arkadaşlarının ve amirlerin gösterdikleri davranış ve tutumlardır. Astların örgütlerine olan bağlılığı büyük oranda mesaideki iş arkadaşları ve kendi amirleri ile oluşturduğu olumlu etkileşime bağlıdır. Bu durum yöneticilerin astlardaki bağlılığı arttırmak için, pozitif bir ortam oluşturması, onlar ile olumlu yönde kişisel iletişim kurması, astlar arasında olumlu ilişkilerin artırılması ve aidiyet ve kültür oluşumu için çaba harcanması sonuçlarını doğurmaktadır.

Astların örgütteki çalışma süreleri, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir başka önemli unsurdur. Astların örgütte geçirdiği sürenin artması, örgüt vizyon ve misyonu ile



değerlerini içselleştirilmesine ve örgüte olan bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca; bağlılığa etki eden yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörler asta verilen iş yükü, stres, monotonluk, çalışma şartları, örgüt içi iletişim, ödül ve ceza sistemidir (Meyer, Allen ve Smith, 1993, s. 74).

#### **2.2.4. Örgütsel bağlılığın sonuçları**

Örgütsel bağlılığın artması sonucunda astlar, örgütü, ilkelerini ve değerlerini içtenlikle benimserler. Örgütün görev, vizyon ve değerlerini benimsemiş astlar örgütlerin başarısı için daha istekli çalışırlar. Bağlılıklarının artması; astlarda daha çok yaratıcı, katkı veren, yenilikçi fikirler oluşmasına, kaliteyi artırma, başarı için çok daha fazla çaba gösterme gibi olumlu sonuçlar oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık astların performansı ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Ayrıca bağlılığı yüksek seviyede oluşan personelin örgüt dışındaki personele örgütlerinden olumlu olarak bahsetmeleri, nitelikli personellerin örgüte yönelik görev yapmaya istek duyması ve bunun sonucunda kaliteli personel artışı ise işgücü kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. (Güçlü, 2006 s. 32).

Örgütlerde yüksek çalışma temposunun oluşturulması ve bunun sonucunda astların motivasyon düzeyinin düşük olması bağlılıktaki azalmanın göstergelerinden biridir. Yüksek çalışma temposu, olumsuz çalışma ortamı, düşük motivasyon, iş ve personel seçimindeki uyumsuzluk, düşük iş tatmini gibi çeşitli faktörler bağlılığın eksikliği ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum temel olarak örgüte duyulan bağlılığın eksikliğinden kaynaklanan bir sorundur. Kaliteli bir çalışma ortamı oluşturmak, örgütü verimli, fayda ve kar odaklı bir duruma getirmek için öncelikle çalışanların bağlılığının yükseltilmesi gerekir (Silva, 2006, s. 317).

#### **2.3. Liderlik Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Liderlik davranışlarının bağlılıkla ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar, çalışanların bağlılığının düzeyinin artırılmasına yönelik bağlılığı oluşturan temel faktörler üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmalar liderin gösterdiği davranış ve uygulamaların, astların bağlılıklarını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Yeterli desteklenmediği kanısına sahip olan ast, örgütüne karşı düşük düzeyde bir bağlılık göstermektedir. Astlar görev yaptıkları kurumlarda desteklenmeyen ast konumunda ise, çoğunlukla güven kaybı yaşayıp, düşük bağlılık sergilemektedirler (Moss, 2006, s. 941-949). Liderlik ve örgüte duyulan bağlılık açısından yapılan çalışmalar iki değişken

arasında bir etkileşim olduğunu ve bunun liderlik stiline, kültüre, kuruma, sektöre göre değiştiğini gösteren sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Araştırmacılar Amerika ile Kenya'da oluşturdukları iki örneklem boyutunda yaptıkları araştırmada liderlik stillerinden dönüşümsel liderlik stili gösteren lider davranışları ile bağlılık arasındaki ilişkinin doğal yapısı incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler çalışanların mevcut liderlerinden duydukları pozitif duygu ile dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki her iki ülkede de pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu göstermektedir (Walumbwa, Orwa, Wang, ve Lawler, 2005, s. 235).

Liderlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stili davranışları ile bu davranışların oluşturduğu bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçlara göre çoğunlukla iki stil ile bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Aynı çalışmada diğer liderlik stillerinden olan serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik davranışları ile bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki oluşmaktadır. Birey odaklı ilgi örgütsel bağlılık ile çok güçlü; bireyden uzak liderlik stili ise çok zayıf bir ilişki göstermektedir (Erkutlu, 2008, s. 65).

Denizcilik sektörüne yönelik Türker (2013, s. 58) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren vardiya zabitlerinin, gemi şartlarında algıladıkları liderlik stiline güdülenmelerine ve örgüte bağlılıklarına katkısını, hangi derecede etkilediğini incelemiştir. Araştırmada denizcilerin kurumları ile daha içselleştirilmiş bir bağ kurması sadece otokratik liderlik ile açıklanmaktadır. Farklı bir ülkede ve farklı sektör olarak eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda Ling ve Ling (2012, s.77), Narayanaswamy (2016, s. 56), Nguni, vd. (2006, s. 86.), Rehman vd. (2012, s. 67) liderliğin bağlılığı yordadığını, dönüşümcü, etkileşimci ve demokratik liderlik stillerinin bağlılığı pozitif yönde etkilediği, emir ile yürütme stili uygulayan ve kısıtlayıcı hareket alanı bırakan liderlik stillerinin bağlılığı negatif yönde yordadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu sonuçlar farklı ülke ve sektörlerin farklı sonuçlar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

#### **2.4. Yönetici-Ast Etkileşimi**

Bu etkileşim öncelikle, birbirine güven, saygı, sadakat gibi önemli duygusal süreçlerle oluşmaktadır. Yönetici-ast ilişki kalitesi ilk başlarda birbirleri ile beklentilerden ibarettir. İlerledikçe dönüşümsel bir nitelik gösterir (Bass, 1999, s. 181). Bu etkileşim yöneticilerin güç ve kaynaklarını, astları ile ilişkilerinde yararlanmaları ile

ilgilidir. Bu etkileşimi sonucu bazı astlar ile yöneticiler arasında yüksek seviyede bir ilişki kurulabilirken bazıları ile nispeten şekli ve daha az kaliteli bir yönetici-ast ilişkisinin geliştirildiği görülmektedir. Yüksek kaliteli oluşan etkileşimde, yönetici belirli sayıdaki bir ast grubu ile daha yakın ve şekli olmayan bir etkileşim oluşturur. Bu etkileşim “iç-grup” şeklinde isimlendirilmektedir. Bu tarz etkileşim, iş sözleşmesi ve görev tanım formunda yazan konuların yanında ayrıca yönetici tarafından asta sağlanan kaynak ve sosyal destek ile tarif edilebilir. Astlar açısından bakıldığında, astların takdir, etkili iletişim, örgütsel destek gibi sosyal ve duygusal tatmin sağlayacak olumlu yanların ön plana çıktığı görülmektedir (Bolat, 2011, s. 63).

Ayrıca, yönetim tarafından da bazı faydalarda bulunmaktadır. Örneğin, üstün performans ve ilave gayret gösteren, bağlılık ve sadakat düzeyi yüksek çalışan astlar yöneticilerin beklentilerini karşılayabilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip astlar kendi kariyer gelişimleri, kadro ilerlemesi, ücretlendirme ve temsil gibi daha somut uygulamalarından yararlanabilmektedir. Bu ilişkide, yönetici, iç-grupta yer alan astların, ihtiyaçlarını, beklentilerini, psikolojik durumunu ve yaşadıkları sorunların neler olduğuna daha iyi takip edebilirken; astlar da görev ve sorumluluk bilinci ile yöneticilerin kendi performanslarına yönelik beklentilerini karşılayarak memnuniyet sağlamaktadır (Scandura ve Graen, 1984, s. 428).

Yöneticilerin tarafından grup dışı astlara ise daha ziyade daha zayıf bir etkileşim oluşumu vardır ve yönetici-ast arasında uygulanan güç faktörü grup içi çalışanlara göre daha yüksektir. Hiyerarşik olarak oluşan bu karşılıklı etkileşim, çoğunlukla tek taraflı olup, iş sözleşmesi veya astların görev tanım formlarında belirlenmiş görevlere yönelik rol ilişkileri dışına çıkılmamakta, daha resmi bir yönetim tarzı tercih edilmekte, sosyal destek ve diğer katkılar sınırlı bir şekilde sağlanmaktadır. Düşük kaliteli bir ast üst ilişkisinin de yöneticinin beklentisi, astların görev tanım formlarında astlara yönelik belirtilen görev ve sorumluluklarını yeterli bir performansla uygulamalarıdır. Yönetici ast etkileşimi doğal olarak bir değiş tokuş ilişkisi olduğu için astlar amirleri tarafından kendilerinden beklenen iş performansı sergileyerek, görev tanımlarındaki sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, kendilerine belirlenmiş haklarını almaktadırlar. Yöneticiler ise bu ilişkide astlardan yeterli düzeyde bir performansı ile karşılaşmaktadırlar (Deluga ve Perry, 1994, s. 67). Kendini yönetici ile içselleştiren astlar, yöneticilerinin değerlerini ve misyonlarını benimserler. Bu değerlere uygun davranışlar göstererek kendi özdeğer algılarını kendi kurumları ile aynı doğrultuda tutmakta ve yükseltmektedirler (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005, s. 420).

## 2.5. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik stilleri ile bağlılık arasındaki ilişki konulu yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.5.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

#### 2.5.1.1. Nicel araştırmalar

Dalgın (2008) araştırmasında liderlerin sergiledikleri davranış stillerinin iş tatmini ve bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı 10 otelde çalışan 236 çalışan ve bölüm şefleridir. Araştırmada liderlerin sergiledikleri, vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı, eğitici ve otokratik davranışlarının çalışanların iş tatminleri ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde çeşitli etkilerinin bulunduğu, vizyoner, iletişim odaklı, katılımcı ve eğitici liderlik stilleri davranışlarının çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarına olumlu yönde katkı sağladığı, otokratik liderlik stili davranışın ise herhangi bir etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Buluç (2009), araştırmasında sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stili davranışları ile bağlılık arasında oluşan ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada kullanılan örneklem amaçlı örnekleme yöntemidir. Örneklem Ankara'da mevcut 12 ilköğretim okulunda görev yapan ankete katılan 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi anket yöntemidir. Kullanılan anketler Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Analizlerde korelasyon ve çoklu regresyon teknikleri kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, liderlik stillerinden dönüşümcü stili ile bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik stili ve bağlılık arasında oluşan anlamlı ilişki ise negatif yönde oluşmuştur. Araştırmada ayrıca elde edilen önemli bulgulardan biriside, koşullu ödül algılayan astların bağlılıklarının pozitif yönde olduğudur.

Çokluk ve Yılmaz (2010), araştırmalarında yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları ile öğretmenlerin bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini, 2006–2007 yılları arasında Ankara Üniversitesi'nin farklı ilçelerinde çalışan ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin farklı yüksek lisans programlarına katılan 200 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda destekleyici liderlik stili ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı araştırmada astlarını direktiflerle yönlendiren amir

davranışları ve bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, yöneticiler tarafından desteklenen öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarının artığı; kısıtlı hareket alanları ve kesin ve sert direktiflerin ise bağlılıklarını azalttığını göstermektedir.

Türker (2013) araştırmasında, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren vardiya zabitlerinin, gemi şartlarında algıladıkları liderlik stiline güdülenmelerine ve örgüte bağlılıklarına katkısını, algılanan liderlik stiline, güdülenmeleri yordamı ile örgüte bağlılıklarını ne kadar etkilediği, personelin liderin tarzını algılamalarında, kişi-iş ahenginin bu uyma bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ve farklılığın personelin güdülenmelerini hangi derecede etkilediğini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki denizcilik sektöründe farklı gemi tiplerinde (dökme yük, tanker, konteyner) çalışan zabitan sınıfı gemi adamlarından (seaman) oluşan 470 denizci personeldir. Araştırmada hedef liderlik algısı olduğundan gemide, kaptan ve başmühendisi örneklemeden çıkarmıştır. Bunun sebebi üstlerinin olmamasıdır. Araştırmada liderlik stili ve örgüte bağlılık ilişkisini ölçmek için Algılanan Liderlik Stili Ölçeği, Güdüleme Düzeyleri Ölçeği ve Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda otokratik liderliğin bağlılığı pozitif yönde etkilediği; serbest bırakıcı liderliğin içtenlik bağlılığını negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Temelleri Türk toplumunun ve Türk denizciliğinin örf ve ananelerine dayanan otokratik liderliğin, çalışma koşullarınca da gerekli olması, hem güdülenme hem de bağlılık açısından en pozitif algılanan liderlik davranışı olarak açıklanmıştır.

Yıldırım (2013), araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, yöneticilerin örgüt içinde uyguladıkları denetim görevlerini yerine getirmelerine ilişkin algıların bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Elâzığ ilinde görev yapan 409 öğretmen oluşturmakta olup örneklem seçilirken küme örnekleme metodu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, öğretmenlerin algılarının okul yöneticilerinin denetim davranışları ve bağlılık arasında anlamlı ilişkiyi gösterdiği tespit edilmiştir.

Didin (2014), araştırmasında resmî kurumlar ile özel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un 8 ilçesinden 458 öğretmen oluşturmaktadır. 458 öğretmenden elde ettiği bulgularda yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı değişkenine yönelik incelemede negatif ilişki bulunmuştur. Ayrıca sürdürümcü liderlik stilli algılayan astların

yöneticileri ile arasında duygusal ve normatif bağlılıkları açısından düşük düzeyde negatif ilişki bulunurken, devam bağlılığı açısından düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, astların örgüte duydukları bağlılıkları üzerinde yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.5.1.2. Nitel araştırmalar**

Aslan ve Ağıroğlu (2015) yapmış oldukları çalışmada Okullarda Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini, Malatya ili merkez ilçelerinde yer alan kamu ve özel ilköğretim okullarından dört resmi okulda sekiz ve iki özel okulda dört olmak üzere toplam on iki öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullara yönelik örgütsel bağlılık duygularının düzeyleri ve paylaşılan liderlik kavramının bahse konu olduğu ve olmadığı durumlarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ortaya konmuştur. Araştırma sonucuna göre, paylaşılan liderliğin resmi okul öğretmenlerinde olumsuz algılandığı; özel okul öğretmenlerinin ise olumlu görüşlere sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Dimici (2015), Yükseköğretimde bölüm başkanlarının liderliğini araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul bölgesinde mevcut dört üniversiteden, toplam on dört bölüm başkanı ile oluşturmuştur. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak görüşmeler yapılmış, görüşme soruları yarı yapılandırılmış sorulardan oluşturulmuştur. Bu çalışmada, veri analizi için tematik analiz metodu kullanılmıştır. Sonuçlar analiz edildiğinde dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bunlar bölüm başkanı olmak, bölümün iyi yönetimi, liderlik ile ilgili görüşlerdir. Bulguları yöneticilerin hali hazırdaki mevkilerinde bazı problemler olduğunu belirtmişler, rolleri için bazı olumsuz fikirler vermişlerdir. Ayrıca, çoğu bölüm başkanının farkına varmadan liderlik stillerini kullandıklarını, bazılarının ise liderlik olgusunu sevmediği sonucuna varılmıştır. Katılımcılar yöneticilik görevini yerine getirmek için bilinçli olarak bir liderlik stilini benimsememişler ve çoğunlukla dönüşümsel liderlik ve hizmetkâr liderlikten yararlanmışlardır.

### **2.5.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar**

#### **2.5.2.1. Nicel araştırmalar**

Nguni, Denessen ve Slegers (2006) araştırmalarında etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik stilleri ile iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Kenya'da görev yapan 170 öğretmen

oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular başöğretmenlerin daha fazla dönüşümsel liderlik davranışları gösterdikleri; öğretmenlerin de daha çok duygusal bağlılığı algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığındaki düşük düzey ülkede uygulanan atama politikaları ile açıklanmaktadır. Atama politikasına göre öğretmenler görev alacakları okulları kendileri seçememektedir. Atamalar ilçe eğitim müdürlüğünce yapılmaktadır. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuçta hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik davranışları ile bağlılık arasında bir ilişki olduğudur. Ayrıca araştırmacılar liderler tarafından uygulanan koşullu tarz ödüllendirmenin devam bağlılığına etkisini, baş öğretmenlerin çalışanları ücret ve terfi ile ödüllendirme için yetkilerinin bulunmaması ile açıklamıştır.

Morris'in (2010) araştırmasında öğretimsel liderlik ile başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İngiltere'de 15 Katolik orta öğretim okulundaki 475 öğretmen oluşturmakta olup araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda katolik okullarında öğretimsel liderliğe önem verildiği ve bunun akademik başarıya olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Joo, Jeung ve Yoon (2012) araştırmalarında astların öz değerlendirmeleri ve dönüşümcü liderliğin bağlılığa etkilerini incelemiştir. Araştırmanın evrenini Kore'de faaliyet gösteren 510 firma çalışanı oluşturmaktadır. 510 firma çalışanından elde edilen bulgular üzerinde yapılan araştırma sonucunda astların amirlerinin kendilerinin farkında olması, kendilerine inisiyatif verme vb. uygulamalar ile örgüte duygusal bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca liderlerinin gösterdiği vizyonel tutum ve davranışlar, kurum amaçların kendileri ile paylaşılması gibi etmenlerde olumlu olarak etkilemektedir. Bahse konu etmenlerin dönüşümcü liderliğin bir sonucu olduğu, astların bağlılıklarının dönüşümcü liderlik ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman vd. (2012) araştırmasında, algılanan liderlik stilleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreni İslamabad ve Rawalpindi şehirlerinden rastgele örnekleme metodu ile seçilen 120 akademisyen personel oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Toplanan verilere yönelik Pearson'un Korelasyon Katsayısı analizi ve anlamlı farkların bulunması için t testi ise kullanılmıştır. Araştırmada etkileşimci liderlik stilinde çalışanların örgütün üyesi olarak elde ettikleri kazanımlarını kaybetmemek için örgüte bağlanmakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu düşünce sonucunda normatif ve devam bağlılığı ile etkileşimci liderlik stili arasında pozitif yönlü bir ilişki oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuçta liderlerin

kurum gelişimi için sergiledikleri davranışların çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarını pozitif etkilediği ve örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik stili pozitif yönlü bir ilişkisi olduğudur.

Clinebell, Skudiene, Trijonyte, Renata ve James. (2013) çalışmalarında, algılanan liderlik stillerinin şirket çalışanlarının bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Litvanya'nın Vilnus şehrinde rastgele örnekleme metodu ile 159 yerli 200 yabancı şirketten 359 bilgi teknolojileri sektörü çalışanlarından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için Pearson'un Korelasyon Katsayısı, anlamlı farkların bulunması için t testi ise kullanılmıştır. Analiz sonunda pozitif liderlik stili ile devam, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Narayanaswamy (2016) araştırmasında liderlik stilleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Hindistan'nın Bangalore şehrindeki rastgele örnekleme metodu ile seçilmiş 100 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Öğretmenler tarafından algılanan liderlik davranışını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Multifactor Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için korelasyon tekniği, anlamlı farkların bulunması için t testi kullanılmıştır. Gruplar arasında uygulanan korelasyon analizi sonucu, liderlik ile bağlılık arasında pozitif bir anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ling S. ve Ling M. (2016) araştırmalarında dönüşümsel liderlik stiline bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Malezya Miri şehrinde mevcut yirmi yedi ortaokulda görevli 1014 öğretmen olup araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğu, ayrıca öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının artmasıyla bağlılıklarının da arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### **2.5.2.2. Nitel araştırmalar**

Meyer ve Macmillan (2001), araştırmasında öğretimsel liderliğin uygulanmasında ortam şartlarını ve karşılaşılan sorunları incelemiştir. Araştırmada Nova Scotia'daki okul yönetiminde görev yapan veya yapmış 13 okul idarecisiyle 2000 yılında nitel araştırma yöntemi ile bir seri görüşme yapmışlardır. Araştırma soruları açık uçlu olup çalışmada, okul müdürlerinin özellikle günlük aktivitelerindeki öncelikleri sıralamaları amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dış nedenler, bütçe kesintilerinden dolayı okul amaçlarının gerçekleştirilememesi gibi nedenlerden dolayı



öğretimsel lider olarak rollerini tam gerçekleştirmelerinin mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ragaisis (2018), araştırmasında dönüşümcü ve hizmetkar liderliğin yüksek öğretimde öğretim elemanlarının memnuniyeti ve performansına etkisini incelemiştir. Araştırma Kaliforniya'daki bir banliyö üniversitesinde, nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemine 22 erkek, 36 kadın öğretim elemanı katılmıştır. Katılan öğretim üyeleri, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin güçlü özellikleri ve niteliklerini ortaya koymuş ve fakülte iş performansına pozitif katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman, Khan & Waheed (2019), araştırmalarında okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını incelemiştir. Araştırma Khyber ve Peşaver'den 10 erkek ve 10 kadın öğretmenden nitel veri toplayarak yapılmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin daha çok öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik ve ahlaki liderlik tarzını benimsediklerini ve liderlik stillerini özel ihtiyaç ve durumlara göre uyguladıklarını ortaya koymuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Üçüncü bölümünde; araştırmanın modeli, kabul edilen evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma yükseköğretimde algılanan liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak yapıldığından ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, geçmişte veya hali hazırda var olan durumu, o anki haliyle betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Bu modellerde, araştırmacının konuya, birey, grup veya nesneye müdahalesi bulunmamaktadır (Karasar, 2002, s.109). Ayrıca öğretim elemanlarının okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerine yönelik algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini tanımlamak için değişkenlerden elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

#### 3.2. Evren

Araştırmada evrenini, 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında DAMYO'da görev yapan 369 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışmada tüm evrene ulaşılabildiğinden örneklem kullanılmamıştır. Uygulama sonucunda 318 veri dönüşü olmuştur. Ancak verilerden eksik veri olan ölçekler analize dâhil edilmemiş olup 303 kişiye ait veriler analize dâhil edilmiştir. Örnekleme ait demografik özellikleri içeren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.1

*Yaş Değişkeni İçin Analiz (Frekans ve Yüzde) Değerleri*

| Yaş (Grup) | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 20-30      | 56       | 18.5  | 18.5             | 18.5             |
| 31-40      | 116      | 38.3  | 38.3             | 56.8             |
| 41-50      | 131      | 43.2  | 43.2             | 100.0            |
| Toplam     | 303      | 100.0 | 100.0            |                  |

Evreni oluşturan öğretim elemanlarının 56'sı (%18,5) 20-30; 116'i (%38,3) 31-40; 131'i (%43,2) 41-50, yaş gurubunda bulunmaktadır.

Tablo 3.2

*Cinsiyet Değişkeni İçin Analiz (Frekans ve Yüzde) Değerleri*

| Cinsiyet | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|----------|----------|-------|------------------|------------------|
| Kadın    | 49       | 16.2  | 16.2             | 16.2             |
| Erkek    | 254      | 83.8  | 83.8             | 100,0            |
| Toplam   | 303      | 100,0 | 100,0            |                  |

Evreni oluşturan öğretim elemanlarının 49'u (%16,2) kadın; 254'ü (%83,8) erkek olup toplam 303 personelden oluşmaktadır.

Tablo 3.3

*Kadro Durumu Değişkeni İçin Analiz (Frekans ve Yüzde) Değerleri*

| Kadro Durumu          | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|-----------------------|----------|-------|------------------|------------------|
| Subay                 | 118      | 38.9  | 38.9             | 38.9             |
| Astsubay              | 136      | 44.9  | 44.9             | 83.8             |
| Asker Öğretim Elemanı | 16       | 5.3   | 5.3              | 89.1             |
| Sivil Öğretim Elemanı | 33       | 10.9  | 10.9             | 100.0            |
| Toplam                | 303      | 100.0 | 100.0            |                  |

Evreni oluşturan öğretim elemanlarının 118'ı (%38,9) subay; 136'sı (%44,9) astsubay; 16'sı (%5,3) asker öğretim elemanı, 33'ü (%10,9) sivil öğretim elemanıdır.

Tablo 3.4

*Eğitim Durumu Değişkeni İçin Analiz ( Frekans ve Yüzde) Değerleri*

| Eğitim Durumu | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yig</sub> |
|---------------|----------|-------|------------------|------------------|
| Ön Lisans     | 77       | 25.4  | 25.4             | 25.4             |
| Lisans        | 198      | 65.3  | 65.3             | 90.8             |
| Lisansüstü    | 28       | 9.2   | 9.2              | 100.0            |
| Toplam        | 303      | 100.0 | 100.0            |                  |

Evreni oluşturan öğretim elemanlarının 77'si (%25,4) ön lisans; 198'si (%65,3) lisans; 28'i (%9,2) lisansüstü eğitim görmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgütsel bağlılık ve liderlik tarzlarına yönelik bilgi toplama çalışmasında anket yöntemi kullanılmış olup iki değişken olduğundan Ek-1'de sunulan veri toplama aracı olarak liderlik stili ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama araçlarına yönelik uygulama izinleri alınmış olup Ek-3'te sunulmuştur. Likert tipli veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler; Her Zaman, Çoğunlukla, Ara Sıra, Nadiren, Hiç Katılmıyorum şeklinde 5 farklı aralıkta derecelendirilmiştir.

#### 3.3.1. Liderlik tarzı davranış ölçeği

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği, Taşçı, Çelik ve Tomul (2007) tarafından kendilerinin geliştirdiği ve yurt dışı kaynaklı olmayıp Türkiye'deki öğretmenlerin görüşlerini yansıtan güncel bir ölçek olarak kabul edilmiş ve kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin tercih edilmesinde Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen kontrollü deneylerde otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarının sıklıkla başvurulan liderlik stilleri olduğu sonucuna ulaşılmış olup (Şimşek, 2005) kullanılan ölçeğinde sıklıkla başvurulan liderlik stillerini kapsadığı görüldüğünden tercih edilmiştir. Ölçekteki liderlik tarzlarına yönelik katılımcılardan, bağlı buldukları en yakın üst yöneticiyi düşünerek ifadelere cevap vermeleri istenmiştir. Lider Stilleri ölçeğinde; otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü

ve etkileşimci liderlik stillerinden oluşan beş faktör bulunmaktadır. Ayrıca Taşçı vd. (2007) tarafından, maddelerinin güvenilirliğinin kontrol etmek için 10 öğretmenin görüşüne danışılmıştır. Ölçek için 2004–2005 eğitim öğretim yılında dokuz ildeki ilköğretim okullarında görevli 2100 öğretmenden veri toplanmıştır. Uygulama sonrasında 788'i veri dönüşü olmuştur. Eksik ve hatalı doldurulan 23 ölçek analize dahil edilmemiştir. Ölçeğin güvenirliliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı %0,87 (İyi seviyede) olarak bulunmuştur. Araştırma, 59 maddelik ölçek ile işlemlenmiştir. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde beş farklı aralıktan oluşmaktadır. Aralıkları; 1,00 – 1,79 Hiç Katılmıyorum, 1,80 – 2,59 Katılmıyorum, 2,60 – 3,39 Kararsızım, 3,40 – 4,19 Katılıyorum, 4,20 – 5,00 Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

### **3.3.2. Örgütsel bağlılık ölçeği**

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiş ve Tunçbiz (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkiye’de bir yükseköğretim kurumuna uygulanan ve idareci ve öğretim elemanlarının görüşlerini yansıtan güncel bir ölçek olması nedeni ile tercih edilmiştir. Veri toplama aracı 24 maddeden oluşmakta olup üç boyutu bulunmaktadır. Likert tipli veri toplama araçlarında soru maddeleri; Likert tipli veri toplama aracında maddeler: Her Zaman, Çoğunlukla, Ara Sıra, Nadiren, Hiç katılmıyorum şeklinde beş farklı aralıktan oluşmaktadır. Aralıkları; 1,00 – 1,79 Hiç Katılmıyorum, 1,80 – 2,59 Ara Sıra Katılıyorum, 2,60 – 3,39 Nadiren Katılıyorum, 3,40 – 4,19 Çoğunlukla Katılıyorum, 4,20 – 5,00 Her Zaman Katılıyorum şeklindedir. Çalışmanın ana kütlesini, Karabük Üniversitesinde bulunan akademik personel oluşturmaktadır. Karabük Üniversitesinde 2015 yılı içerisindeki akademik personel sayısı göz önüne alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 269 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklemi oluşturmak için basit örneklem yöntemi ile 400 kişiye ulaşılmıştır. Ölçeği dolduran öğretim elemanlarından 283’ünden geri dönüş sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirliliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 24 maddenin genel güvenirlilik katsayısı %0,82 (İyi seviyede) olarak bulunmuştur.

### **3.3.3. Ölçme araçlarının güvenirlilik analizi**

Cronbach’s Alpha tekniği, ölçekteki ifadelerinin iç tutarlılıklarının test edilmesinde kullanılmıştır. Test sonucunda elde edilen veriler Cronbach’s alfa değeri ( $\alpha$ )

testin iç tutarlılığının göstergesini belirtir ve Tablo 3.6'daki gibi aralıklandırılır (George ve Mallery, 2010).

Tablo 3.5

*Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenirlilik Düzeyleri*

| <b>Cronbach's Alpha Katsayısı</b> | <b>Düzeyi</b>    |
|-----------------------------------|------------------|
| $\alpha < 0,50$                   | Kabul edilemez   |
| $0,50 < \alpha < 0,60$            | Zayıf            |
| $0,60 < \alpha < 0,70$            | Kabul edilebilir |
| $0,70 < \alpha < 0,90$            | İyi              |
| $\alpha > 0,90$                   | Mükemmel         |

Tablo 3.6

*Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenirlilik Katsayısı*

| <b>Ölçek</b>                   | <b><math>\alpha</math></b> | <b>Madde Sayısı</b> |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği | 0,888                      | 59                  |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği       | 0,878                      | 24                  |

Tablo 3.6'ya göre, LTDÖ  $\alpha=0,89$  ve ÖBÖ  $\alpha=0,88$  düzeyinde bir güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Tabloda sunulan değerlere göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanması 10-17 Aralık 2018 haftasında DAMYO'da görevli 369 öğretim elemanlarına birebir verilip toplanmıştır. Geri dönüş yapan 318 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için dağıtılmadan önce araştırma etik kurallarına uygun olması için müdürlükten gerekli izinler alınmış olup izin belgesi Ek-2'de sunulmuştur.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Ölçeği dolduran öğretim elemanlarının vermiş olduğu cevaplara istinaden araştırmanın problem durumlarına uygun olacak şekilde analizler gerçekleştirilmiştir. Verilerin varsayımları sağladığı görüldükten sonra normal dağılım, betimsel istatistikler, değişkenlerin ilişkileri için korelasyon, yordama etkileme derecesi için çoklu regresyon,

yordayıcı değişkenlerin kontrol altına alındığında her bir değişkenin etkisini ortaya çıkarmak için hiyerarşik regresyon, bağımsız iki grubun ortalaması için t test ve bağımsız ikiden fazla grubun ortalamasını karşılaştırmak için ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizine başlamadan önce kullanılacak analiz yöntemini belirlemek için basıklık ve çarpıklık dağılımına bakılmış veriler normal dağıldığından parametrik testler uygulanmıştır. Çalışmanın temel araştırma konusu olan liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Liderlik stillerinin bağlılığı yordama oranı ve anlamlılık durumu için regresyon ve hiyerarşik regresyon analizler yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli, geçmişte veya hali hazırda var olan durumu, o anki haliyle betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Bu modellerde, araştırmacının konuya, birey, grup veya nesneye müdahalesi bulunmamaktadır (Karasar, 2002, s.109). Ayrıca öğretim elemanlarının okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerine yönelik algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini tanımlamak için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak t-test ve one-way anova testleri uygulanmıştır. Analizler SPSS 24.0 paket programı kullanarak yapılmıştır.

### **3.5.1. Verilerin analize uygunluğu**

Verilerin analizlerinin uygunluğunu gösteren için uç değerler için normallik testi kullanılmıştır. Test sonucunda verilerin doğrusallık, varyansların homojenliği ve çoklu bağlantı durumları incelenmiştir.

#### **3.5.1.1. Uç değerler**

Ölçme aracının kullanılması için ölçekteki uç değerlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Bir veri setinde uç değerlerin bulunması verilerin normal dağılım göstermemesi sonucunu doğurabilir. Bu nedenle normal dağılıma ulaşmak için Mahalanobis uzaklık metodu esas alınarak inceleme yapılmıştır. Araştırma için yapılan analiz sonucunda elde edilen verilere göre 15 tane uç değer olduğu belirlenmiştir. Uç değerler hatalı veri olmadığından veri çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

#### **3.5.1.2. Normallik**

Verilerin dağılım durumunun tespiti için verilerin betimsel dağılım durumu incelenmiştir. Verilerin mod, medyan ve aritmetik ortalamaları ile basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.7 gösterilmiştir.

Tablo 3.7

*Katılımcılardan Elde Edilen Verilerin Betimsel Dağılımı*

|                           | Örgütsel Bağlılık | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı | Duygusal Bağlılık | Ekileşimci Liderlik | Dönüşümcü Liderlik | Serbest Birakıcı Lider | Demokratik Liderlik | Ookratik Liderlik |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>N</b>                  | 303               | 303               | 303             | 303               | 303                 | 303                | 303                    | 303                 | 303               |
| <b>Aritmetik Ortalama</b> | 3,19              | 3,20              | 2,78            | 3,59              | 3,29                | 3,55               | 3,24                   | 3,61                | 2,91              |
| <b>Medyan</b>             | 3,25              | 3,25              | 2,75            | 3,75              | 3,22                | 3,46               | 3,18                   | 3,76                | 2,90              |
| <b>Mod</b>                | 3,79              | 3,50              | 3,13            | 4,38              | 3,00                | 3,20               | 3,18                   | 2,46                | 2,90              |
| <b>Çarpıklık</b>          | -,156             | -,025             | ,100            | -,786             | -,029               | -,123              | ,134                   | -,231               | ,389              |
| <b>Çarpıklık Hatası</b>   | ,140              | ,140              | ,140            | ,140              | ,140                | ,140               | ,140                   | ,140                | ,140              |
| <b>Basıklık</b>           | -,574             | -,530             | -,363           | -,349             | -,315               | -,651              | -,093                  | -,957               | -,916             |
| <b>Basıklık Hatası</b>    | ,280              | ,280              | ,279            | ,279              | ,279                | ,279               | ,279                   | ,279                | ,280              |

Tablo 3.7’de Skewness, çarpıklık değeri ve Kurtosis, basıklık değeri sunulmuştur. Tablo 3.7’de görüldüğü gibi Skewness yani çarpıklık değeri ve Kurtosis yani basıklık değeri -2 ile +2 arasındaysa (George ve Mallery, 2010) verilerin normal dağıldığı anlamına gelmektedir. Verilerin dağılımını gösteren histogram grafikleri Ek-4’te verilmiştir.

**3.5.1.3. Doğrusallık, varyansların homojenliği ve çoklu bağlantılılık**

Değişkenler arasındaki ilişkinin, doğrusallık ile yordanan değişkenlerin varyansının yordayıcı değişkenlerde sabit olması varyansların homojenliği (Field, 2013, s.234) ile ifade edilir. Doğrusallık ve varyansların homojenliği saçılma diyagramları ile gösterilebilir. Yapılan analizlerin sonucu Ek-5’te de belirtilmiş olup verilerin doğrusallık ve eş varyanslık şartını sağladığını göstermektedir.

Araştırmadaki modellerde değişkenler arasında belli bir oranda ilişki olması beklenen ve istenen bir durumdur. Ancak aradaki ilişki değeri artığında iki değişken birbirine çok fazla benzemekte ve bu durum değişkenlerden birinin diğer değişken yerine kullanılabilceği sonucunu vermektedir. Ayrıca aradaki yüksek ilişki durumu regresyon analizinin sonuçlarında hatalar verebilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında .90’ın üzerinde bir korelasyona rastlanılmamış olup bu durum çoklu bağlantılılık probleminin oluşmadığını göstermektedir (Field, 2013, s.234).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Bu bölümde yapılan araştırmada belirtilen problem durumlarına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Betimsel İstatistiklere Yönelik Bulgular

Bu bölümde, öğretim elemanlarının okul yöneticilerinin kullandıkları liderlik stillerine yönelik algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini tanımlamak için değişkenlerden elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1 - 4.17 arasında sunulmuştur.

Tablo 4.1

*Ölçek ve Boyutlara Ait Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri*

| <b>Ölçekler ve Ölçek Alt Boyutları</b> | <b>Aritmetik Ortalama</b> | <b>SS</b> |
|--|---------------------------|-----------|
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>               |                           |           |
| Örgütsel Bağlılık                      | 3,39                      | ,633      |
| Duygusal Bağlılık                      | 3,59                      | 1,03      |
| Devamlılık Bağlılığı                   | 2,78                      | ,799      |
| Normatif Bağlılık                      | 3,30                      | ,708      |
| <b>Liderlik Stilleri</b>               |                           |           |
| Otokratik                              | 2,91                      | ,881      |
| Demokratik                             | 3,61                      | ,840      |
| Serbest Bırakıcı                       | 3,24                      | ,475      |
| Dönüşümcü                              | 3,55                      | ,805      |
| Etkileşimci                            | 3,29                      | ,446      |

Tablo 4.1’de örgütsel bağlılık ve bağlılığa ait alt boyutlar ile kurum yöneticilerinin kullandıkları liderlik stili boyutlarına ait aritmetik ortalama ve merkezi yayılma ölçüsü olan standart sapma değerleri sunulmaktadır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 4.20-5.00 “Kesinlikle Katılıyorum”, 3.30-4.19 “Katılıyorum”, 2.40-3.29 “Kararsızım”, 1.80-2.39 “Katılmıyorum”, 1-1.79 “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak

belirlenmiştir. Bağlılık ve liderlik stilleri değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerlerine yönelik yapılan incelemede: ölçeği dolduran öğretim üyelerinin duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve toplam bağlılığı “katılıyorum” düzeyinde, devam bağlılığını “kararsızım” düzeyinde algıladıkları; demokratik ve dönüşümcü liderliği “katılıyorum” düzeyinde, serbest bırakıcı, otokratik ve etkileşimci liderliği “kararsızım” düzeyinde algıladıkları görülmektedir.

#### 4.2. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Alguların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular

Tablo 4.2

*Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Alguların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren t Testi Sonuçları*

| Puan                                  | Gruplar | N   | $\bar{x}$ | ss    | Sh $_{\bar{x}}$ | t Testi |     |      |
|---------------------------------------|---------|-----|-----------|-------|-----------------|---------|-----|------|
|                                       |         |     |           |       |                 | t       | Sd  | p    |
| <b>Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği</b> |         |     |           |       |                 |         |     |      |
| Otokratik                             | Kadın   | 49  | 2,7714    | ,7082 | ,1215           | -1,206  | 299 | ,229 |
|                                       | Erkek   | 252 | 2,9373    | ,9099 | ,0587           |         |     |      |
| Demokratik                            | Kadın   | 49  | 3,9545    | ,5102 | ,0702           | 3,094   | 301 | ,002 |
|                                       | Erkek   | 254 | 3,5545    | ,8759 | ,0348           |         |     |      |
| Serbest bırakıcı                      | Kadın   | 49  | 3,2783    | ,3795 | ,1316           | ,610    | 301 | ,542 |
|                                       | Erkek   | 254 | 3,2330    | ,4917 | ,0825           |         |     |      |
| Dönüşümcü                             | Kadın   | 49  | 3,1760    | ,7658 | ,1061           | 3,819   | 301 | ,000 |
|                                       | Erkek   | 254 | 2,7101    | ,7847 | ,0565           |         |     |      |
| Etkileşimci                           | Kadın   | 49  | 3,3220    | ,4001 | ,1391           | ,546    | 301 | ,585 |
|                                       | Erkek   | 254 | 3,2839    | ,4553 | ,0696           |         |     |      |
| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>       |         |     |           |       |                 |         |     |      |
| Duygusal Bağlılık                     | Kadın   | 49  | 3,2679    | 1,191 | ,17027          | -2,425  | 301 | ,016 |
|                                       | Erkek   | 252 | 3,6580    | ,9975 | ,06259          |         |     |      |
| Devamlılık Bağlılığı                  | Kadın   | 49  | 2,7714    | ,7658 | ,10941          | 3,819   | 301 | ,000 |
|                                       | Erkek   | 254 | 3,1760    | ,7847 | ,04924          |         |     |      |
| Normatif Bağlılık                     | Kadın   | 49  | 3,1020    | ,8290 | ,11843          | -1,069  | 299 | ,286 |

|                          |       |     |        |       |        |       |     |      |
|--------------------------|-------|-----|--------|-------|--------|-------|-----|------|
|                          | Erkek | 254 | 3,2202 | ,6825 | ,04300 |       |     |      |
| Örgütsel Bağlılık Toplam | Kadın | 49  | 3,1820 | ,7180 | ,10257 |       |     |      |
|                          | Erkek | 254 | 3,1964 | ,6169 | ,03886 | -,146 | 299 | ,884 |

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının liderlik ve bağlılık alt boyutlarına yönelik cinsiyet değişkeni açısından göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan bağımsız grup t testi sonucunda bağlılık ve liderlik stillerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretim elemanlarının liderlik algılarına yönelik olarak demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik ortalamaları arasındaki farklılık ( $t= 3,819$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farkın demokratik ve dönüşümcü liderlik açısından kadın öğretim elemanlarının lehine olduğu görülmüştür. Bağlılık değişkenine göre yapılan incelemede ise devam ve duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark ( $t= 3,819$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuş olup duygusal bağlılık açısından fark erkek öğretim elemanlarının lehine devam bağlılığı açısından kadın öğretim elemanlarının lehine anlamlı bulunmuştur.

#### 4.3. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular

Tablo 4.3

*Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Kadro Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları*

| <i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri |                |          | ANOVA Sonuçları |           |         |           |           |           |          |          |
|---|----------------|----------|-----------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| Puan  | Grup           | <i>N</i> | $\bar{x}$       | <i>ss</i> | Var. K. | <i>KT</i> | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | <i>F</i> | <i>P</i> |
| Otokratik                                   | Subay          | 116      | 3,0741          | ,84977    | G.Arası | 5,941     | 3         | 1,980     |          |          |
|   | Astsubay       | 136      | 2,7713          | ,96055    | G.İçi   | 227,097   | 297       | ,765      |          |          |
|   | Asker Öğ. Elm. | 16       | 3,0000          | ,82300    | Toplam  | 233,038   | 300       |           |          |          |
|   |                |          |                 |           |         |           |           |           | 2,590    | ,053     |
| Demokratik                                  | Subay          | 116      | 3,5737          | ,92464    | G.Arası | 9,527     | 3         | 3,176     |          |          |
|   | Astsubay       | 136      | 3,5153          | ,82575    | G.İçi   | 203,682   | 299       | ,681      |          |          |
|   | Asker Öğ. Elm. | 16       | 4,0625          | ,32420    | Toplam  | 213,209   | 302       |           |          |          |
|   |                |          |                 |           |         |           |           |           | 4,662    | ,003     |

|                          |               |     |        |         |         |         |     |       |            |
|--------------------------|---------------|-----|--------|---------|---------|---------|-----|-------|------------|
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,9953 | ,55966  |         |         |     |       |            |
| Serbest Bırakıcı         | Subay         | 116 | 3,2473 | ,48803  | G.Arası | ,476    | 3   | ,159  |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 3,2172 | ,49869  | G.İçi   | 67,702  | 299 | ,226  |            |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,3977 | ,29668  | Toplam  | 68,178  | 302 |       | ,701 ,552  |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,2473 | ,48803  |         |         |     |       |            |
| Dönüşümcü                | Subay         | 116 | 2,7691 | ,84899  | G.Arası | 8,518   | 3   | 2,839 |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 2,6682 | ,76246  | G.İçi   | 184,350 | 299 | ,617  | 4,605 ,004 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,2109 | ,69180  | Toplam  | 192,869 | 302 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,1212 | ,66986  |         |         |     |       |            |
| Etkileşimci              | Subay         | 116 | 3,3249 | ,49906  | G.Arası | ,984    | 3   | ,328  |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 3,2312 | ,40460  | G.İçi   | 59,214  | 299 | ,198  | 1,656 ,177 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,3194 | ,33426  | Toplam  | 60,198  | 302 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,3939 | ,44365  |         |         |     |       |            |
| Duygusal Bağlılık        | Subay         | 116 | 3,8305 | ,94501  | G.Arası | 3,440   | 2   | 1,720 |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 3,4660 | 1,07867 | G.İçi   | 344,178 | 299 | 1,069 | 1,609 ,002 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,0781 | 1,10291 | Toplam  | 347,617 | 302 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,5341 | 1,01852 |         |         |     |       |            |
| Devamlılık Bağlılığı     | Subay         | 116 | 2,7691 | ,84899  | G.Arası | 13,205  | 3   | 4,402 |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 2,6682 | ,76246  | G.İçi   | 313,004 | 299 | 1,047 | 4,205 ,006 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,2109 | ,69180  | Toplam  | 326,210 | 302 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,1212 | ,66986  |         |         |     |       |            |
| Normatif Bağlılık        | Subay         | 116 | 3,3373 | ,73614  | G.Arası | 6,244   | 3   | 2,081 |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 3,1636 | ,69581  | G.İçi   | 144,252 | 297 | ,486  | 4,285 ,006 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 2,7266 | ,48352  | Toplam  | 150,496 | 300 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. | 33  | 3,1061 | ,63900  |         |         |     |       |            |
| Örgütsel Bağlılık Toplam | Subay         | 116 | 3,3143 | ,64973  | G.Arası | 3,587   | 3   | 1,196 |            |
|                          | Astsubay      | 136 | 3,0993 | ,64068  | G.İçi   | 116,690 | 297 | ,393  | 3,044 ,029 |
|                          | Asker Öğ.Elm. | 16  | 3,0052 | ,39962  | Toplam  | 120,277 | 300 |       |            |
|                          | Sivil Öğ.Elm. |     |        |         |         |         |     |       |            |

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi, kadro durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kadro durumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark, demokratik liderlik ( $F(3,299)=4,662$ ;  $p<,05$ ), dönüşümcü liderlik ( $F(3,299)=4,605$ ;  $p<,05$ ), duygusal bağlılık ( $F(2,299)=4,205$ ;  $p<,05$ ), devam bağlılığı ( $F(3,299)=4,605$ ;  $p<,05$ ), normatif bağlılık ( $F(3,299)=4,285$ ;  $p<,05$ ) ve toplam bağlılık ( $F(3,297)=3,044$ ;

$p < .05$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için tamamlayıcı bir test olarak post-hoc analiz teknikleri uygulanmıştır.

Hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılması gerektiğinin tespiti için Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezine bakılmıştır (Levene, 1960). Analizler sonucunda demokratik liderlik (LF=6,214;  $p < .05$ ), ve toplam örgütsel bağlılık (LF=2,947;  $p < .05$ ), varyanslarının homojenlik göstermediği, dönüşümcü liderlik (LF= 1,910;  $p > .05$ ), duygusal bağlılık (LF= 1,522;  $p > .05$ ), normatif bağlılık toplam (LF= 1,852;  $p > .05$ ) ve devam bağlılığı (LF= 1,910;  $p > .05$ ), varyanslarının ise homojen olduğu saptanmış olup homojenlik olmaması durumunda çoğunlukla kullanılan Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma tekniği, homojenlik bulunması durumunda ise çoğunlukla kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 4.4

*Demokratik Liderlik Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıkların Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane's T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)           | Gruplar (j)           | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------|
| Subay                 | Astsubay              | ,05839                  | ,11072         | ,996 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,48884                 | ,11753         | ,001 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,42167                 | ,12937         | ,010 |
| Astsubay              | Subay                 | -,05839                 | ,11072         | ,996 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,54723                 | ,10762         | ,000 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,48007                 | ,12044         | ,001 |
| Asker Öğretim Elemanı | Subay                 | ,48884                  | ,11753         | ,001 |
|                       | Astsubay              | ,54723                  | ,10762         | ,000 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,06716                  | ,12673         | ,996 |

|                          |                             |         |        |      |
|--------------------------|-----------------------------|---------|--------|------|
| Sivil Öğretim<br>Elemanı | Asker<br>Öğretim<br>Elemanı | -,06716 | ,12673 | ,996 |
|                          | Astsubay                    | ,48007  | ,12044 | ,001 |
|                          | Subay                       | ,42167  | ,12937 | ,010 |

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak demokratik liderlik puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc Tamhane’sT2 testi sonucuna göre subay ve asker öğretim elemanları grupları arasında asker öğretim elemanları gurubu lehine, subay ve sivil öğretim elemanları grupları arasında sivil öğretim elemanları gurubu lehine, sivil öğretim ve asker öğretim elemanları grupları arasında asker öğretim elemanları gurubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.5

*Toplam Bağlılık Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane’s T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)              | Gruplar (j)                 | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|------|
| Subay                    | Asker<br>Öğretim<br>Elemanı | ,30909                  | ,11670         | ,077 |
|                          | Astsubay                    | ,21503                  | ,08159         | ,050 |
|                          | Sivil Öğretim<br>Elemanı    | ,06051                  | ,11587         | ,996 |
| Astsubay                 | Asker<br>Öğretim<br>Elemanı | ,09406                  | ,11401         | ,961 |
|                          | Sivil Öğretim<br>Elemanı    | -,15452                 | ,11316         | ,691 |
|                          | Subay                       | -,21503                 | ,08159         | ,050 |
| Sivil Öğretim<br>Elemanı | Astsubay                    | -,09406                 | ,11401         | ,961 |
|                          | Sivil Öğretim<br>Elemanı    | -,24858                 | ,14060         | ,412 |
|                          | Subay                       | -,30909                 | ,11670         | ,077 |

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak toplam bağlılık puanlarının hangi guruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc Tamhane’sT2 testi sonucuna göre subay ve astsubay grupları arasında subay grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Tablo 4.6

*Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)           | Gruplar (j)           | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------|
| Subay                 | Astsubay              | ,10087                  | ,09879         | ,737 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,44187                 | ,20919         | ,152 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,35214                 | ,15462         | ,106 |
| Astsubay              | Subay                 | -,10087                 | ,09879         | ,737 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,54274                 | ,20753         | ,046 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,45301                 | ,15237         | ,017 |
| Sivil Öğretim Elemanı | Subay                 | ,44187                  | ,20919         | ,152 |
|                       | Astsubay              | ,54274                  | ,20753         | ,046 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,08973                  | ,23920         | ,982 |

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak dönüşümcü liderlik puanlarının hangi guruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc Tukey testi sonucuna göre; asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker öğretim elemanı grubu lehine, sivil öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında sivil öğretim elemanı grubu lehine ve asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker

öğretim elemanı grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Tablo 4.7

*Duygusal Bağlılık Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)           | Gruplar (j)           | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------|
| Subay                 | Astsubay              | ,36452                  | ,12872         | ,025 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | ,75238                  | ,27258         | ,031 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,29642                  | ,20148         | ,456 |
| Astsubay              | Subay                 | -,36452                 | ,12872         | ,025 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | ,38787                  | ,27042         | ,479 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,06810                 | ,19854         | ,986 |
| Sivil Öğretim Elemanı | Subay                 | -,75238                 | ,27258         | ,031 |
|                       | Astsubay              | -,38787                 | ,27042         | ,479 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,45597                 | ,31169         | ,461 |

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak duygusal bağlılık puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc Tukey testi sonucuna göre; subay ve astsubay grupları arasında subay grubu lehine, subay ile asker öğretim elemanı grupları arasında subay grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı istatistiksel farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).



Tablo 4.8

*Normatif Bağlılık Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)           | Gruplar (j)           | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | <i>p</i> |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|----------|
| Subay                 | Astsubay              | ,17368                  | ,08808         | ,201     |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | ,61072                  | ,18586         | ,006     |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,23122                  | ,13750         | ,335     |
| Astsubay              | Subay                 | -,17368                 | ,08808         | ,201     |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | ,43704                  | ,18419         | ,085     |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,05754                  | ,13524         | ,974     |
| Sivil Öğretim Elemanı | Subay                 | -,61072                 | ,18586         | ,006     |
|                       | Astsubay              | -,43704                 | ,18419         | ,085     |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,37950                 | ,21231         | ,281     |

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak normatif bağlılık puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc Tukey testi sonucuna göre subay ile asker öğretim elemanı grupları arasında subay grubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı istatistiksel farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Tablo 4.9

*Devam Bağlılığı Puanlarının Kadro Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i)           | Gruplar (j)           | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|------|
| Subbay                | Astsubay              | ,10087                  | ,09879         | ,737 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,44187                 | ,20919         | ,152 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,35214                 | ,15462         | ,106 |
| Astsubay              | Subbay                | -,10087                 | ,09879         | ,737 |
|                       | Asker Öğretim Elemanı | -,54274                 | ,20753         | ,046 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | -,45301                 | ,15237         | ,017 |
| Sivil Öğretim Elemanı | Subbay                | ,44187                  | ,20919         | ,152 |
|                       | Astsubay              | ,54274                  | ,20753         | ,046 |
|                       | Sivil Öğretim Elemanı | ,08973                  | ,23920         | ,982 |

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi kadro durumu değişkeni esas alınarak devam bağlılığı puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc tukey testi sonucuna göre astsubay ile asker öğretim elemanı grupları arasında asker öğretim elemanı gurubu lehine ve astsubay ile sivil öğretim elemanı grupları arasında sivil öğretim elemanı gurubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Diğer gruplar arasında anlamlı istatistiksel farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### 4.4. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular

Tablo 4. 10

*Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları*

| <i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri |           |          |           |           |                | ANOVA Sonuçları |           |           |          |          |
|---|-----------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|
| Puan  | Grup      | <i>N</i> | $\bar{x}$ | <i>ss</i> | Var. K.        | <i>KT</i>       | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | <i>F</i> | <i>P</i> |
| <b>Otokratik Liderlik</b>                   | 20-30 Yaş | 56       | 2,8089    | ,69942    | <b>G.Arası</b> | 4,803           | 2         | 2,402     | 3,136    | ,045     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,0698    | ,86157    | <b>G.İçi</b>   | 228,235         | 298       | ,766      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 2,8198    | ,94726    | <b>Toplam</b>  | 233,038         | 300       |           |          |          |
| <b>Demokratik Liderlik</b>                  | 20-30 Yaş | 56       | 3,6401    | ,88574    | <b>G.Arası</b> | 2,264           | 2         | 1,132     | 1,610    | ,202     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,7155    | ,86258    | <b>G.İçi</b>   | 210,944         | 300       | ,703      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,5250    | ,79533    | <b>Toplam</b>  | 213,209         | 302       |           |          |          |
| <b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>            | 20-30 Yaş | 56       | 3,3263    | ,43088    | <b>G.Arası</b> | 1,045           | 2         | ,522      | 2,334    | ,099     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,2704    | ,45343    | <b>G.İçi</b>   | 67,133          | 300       | ,224      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,1770    | ,50595    | <b>Toplam</b>  | 68,178          | 302       |           |          |          |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b>                   | 20-30 Yaş | 56       | 2,7612    | ,88558    | <b>G.Arası</b> | ,050            | 2         | ,025      | ,039     | ,962     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 2,7974    | ,75769    | <b>G.İçi</b>   | 192,819         | 300       | ,643      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 2,7853    | ,80223    | <b>Toplam</b>  | 192,869         | 302       |           |          |          |
| <b>Etkileşimci Liderlik</b>                 | 20-30 Yaş | 56       | 3,3175    | ,54161    | <b>G.Arası</b> | 1,390           | 2         | ,695      | 3,545    | ,030     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,3621    | ,41500    | <b>G.İçi</b>   | 58,808          | 300       | ,196      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,2146    | ,41942    | <b>Toplam</b>  | 60,198          | 302       |           |          |          |
| <b>Duygusal Bağlılık</b>                    | 20-30 Yaş | 56       | 3,6786    | ,98767    | <b>G.Arası</b> | 3,419           | 2         | 1,710     | 1,589    | ,206     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,6918    | 1,10820   | <b>G.İçi</b>   | 322,790         | 300       | 1,076     |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,4733    | ,99192    | <b>Toplam</b>  | 326,210         | 302       |           |          |          |
| <b>Devamlılık Bağlılığı</b>                 | 20-30 Yaş | 56       | 2,7612    | ,88558    | <b>G.Arası</b> | ,050            | 2         | ,025      | ,039     | ,962     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 2,7974    | ,75769    | <b>G.İçi</b>   | 192,819         | 300       | ,643      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 2,7853    | ,80223    | <b>Toplam</b>  | 192,869         | 302       |           |          |          |
| <b>Normatif Bağlılık</b>                    | 20-30 Yaş | 56       | 3,3013    | ,72173    | <b>G.Arası</b> | 1,771           | 2         | ,886      | 1,774    | ,171     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,2640    | ,64306    | <b>G.İçi</b>   | 148,725         | 298       | ,499      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,1145    | ,75225    | <b>Toplam</b>  | 150,496         | 300       |           |          |          |
| <b>Örgütsel Bağlılık Toplam</b>             | 20-30 Yaş | 55       | 3,2432    | ,67704    | <b>G.Arası</b> | 1,129           | 2         | ,564      | 1,412    | ,245     |
|   | 31-40 Yaş | 116      | 3,2528    | ,60638    | <b>G.İçi</b>   | 119,148         | 298       | ,400      |          |          |
|   | 41-50 Yaş | 131      | 3,1244    | ,63378    | <b>Toplam</b>  | 120,277         | 300       |           |          |          |

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi Yaş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş durumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark, otokratik liderlik ( $F(2, 298) = 3.136; p < .05$ ) ve etkileşimci liderlik ( $F(2, 300) = 3.545; p < .05$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için tamamlayıcı bir test olarak post-hoc analiz teknikleri uygulanmıştır.

Hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılması gerektiğinin tespiti için Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezine bakılmıştır. Analizler sonucunda Otokratik liderlik ( $LF = 7.449; p < .05$ ), varyansının homojenlik göstermediği, Etkileşimci liderlik ( $LF = 2.253; p > .05$ ) varyansının ise homojen olduğu saptanmış olup homojenlik olmaması durumunda çoğunlukla kullanılan Tamhane’s T2 çoklu karşılaştırma tekniği, homojenlik bulunması durumunda ise çoğunlukla kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 4.11

*Otokratik Liderlik Puanlarının Yaş Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane’s T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$   |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|-------|
| 20-30 Yaş   | 31-40 Yaş   | -,26090                 | ,12302         | ,104  |
|             | 41-50 Yaş   | -,00192                 | ,12553         | 1,000 |
| 31-40 Yaş   | 20-30 Yaş   | ,26090                  | ,12302         | ,104  |
|             | 41-50 Yaş   | ,25897                  | ,11585         | ,077  |
| 41-50 Yaş   | 20-30 Yaş   | ,00192                  | ,12553         | 1,000 |
|             | 31-40 Yaş   | -,25897                 | ,11585         | ,077  |

Otokratik liderlik puanları ve yaş değişkeni arasında post-hoc Tamhane’sT2 testi sonucuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p > .05$ ).

Tablo 4.12

*Etkileşimci Liderlik Puanlarının Yaş Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|------|
| 20-30 Yaş   | 31-40 Yaş   | -,04461                 | ,07204         | ,810 |
|             | 41-50 Yaş   | ,10287                  | ,07069         | ,314 |
| 31-40 Yaş   | 20-30 Yaş   | ,04461                  | ,07204         | ,810 |
|             | 41-50 Yaş   | ,14748                  | ,05645         | ,025 |
| 41-50 Yaş   | 20-30 Yaş   | -,10287                 | ,07069         | ,314 |
|             | 31-40 Yaş   | -,14748                 | ,05645         | ,025 |

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi yaş değişkeni esas alınarak Etkileşimci liderlik puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından post-hoc tukey testi sonucuna göre istatistiksel olarak 31-40 Yaş ve 41-50 yaş grupları arasında 31-40 yaş grubu ( $p < .05$ ) açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 20-30 yaş ile 31-40 ve 41-50 yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p > .05$ ).

#### 4.5. Bağlılık ve Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bulgular

Tablo 4.13

*Ölçeklerin Alt Boyutlarına Yönelik Algıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları*

| $f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri |            |     |           |         | ANOVA Sonuçları |         |      |       |        |      |
|-----------------------------------|------------|-----|-----------|---------|-----------------|---------|------|-------|--------|------|
| Puan                              | Grup       | $N$ | $\bar{x}$ | $ss$    | Var. K.         | $KT$    | $Sd$ | $KO$  | $F$    | $P$  |
| Otokratik Liderlik                | Ön lisans  | 77  | 3,0338    | 1,05663 | G.Arası         | 1,875   | 2    | ,937  | 12,426 | ,300 |
|                                   | Lisans     | 196 | 2,8816    | ,82857  | G.İçi           | 231,163 | 298  | ,776  |        |      |
|                                   | Lisansüstü | 28  | 2,7714    | ,67870  | Toplam          | 233,038 | 300  |       |        |      |
| Demokratik Liderlik               | Ön lisans  | 77  | 3,2238    | ,76641  | G.Arası         | 16,312  | 2    | 8,156 | 12,426 | ,000 |
|                                   | Lisans     | 198 | 3,7436    | ,84219  | G.İçi           | 196,897 | 300  | ,656  |        |      |
|                                   | Lisansüstü | 28  | 3,8269    | ,68118  | Toplam          | 213,209 | 302  |       |        |      |

|             |            |     |        |         |         |         |     |       |        |      |
|-------------|------------|-----|--------|---------|---------|---------|-----|-------|--------|------|
| Serbest     | Ön lisans  | 77  | 3,0189 | ,48270  | G.Arası | 5,117   | 2   | 2,558 |        |      |
| Bırakıcı    | Lisans     | 198 | 3,3099 | ,46930  | G.İçi   | 63,061  | 300 | ,210  | 12,171 | ,000 |
| Liderlik    | Lisansüstü | 28  | 3,3571 | ,26983  | Toplam  | 68,178  | 302 |       |        |      |
| Dönüşümcü   | Ön lisans  | 77  | 2,9026 | ,60888  | G.Arası | 1,600   | 2   | ,800  |        |      |
| Liderlik    | Lisans     | 198 | 2,7563 | ,84439  | G.İçi   | 191,268 | 300 | ,638  | 1,255  | ,287 |
|             | Lisansüstü | 28  | 2,6696 | ,91554  | Toplam  | 192,869 | 302 |       |        |      |
| Etkileşimci | Ön lisans  | 77  | 3,1227 | ,36165  | G.Arası | 3,332   | 2   | 1,666 |        |      |
| Liderlik    | Lisans     | 198 | 3,3305 | ,43105  | G.İçi   | 56,866  | 300 | ,190  | 8,789  | ,000 |
|             | Lisansüstü | 28  | 3,4643 | ,61831  | Toplam  | 60,198  | 302 |       |        |      |
| Duygusal    | Ön lisans  | 77  | 3,2192 | 1,26311 | G.Arası | 16,938  | 2   | 8,469 |        |      |
| Bağlılık    | Lisans     | 198 | 3,7614 | ,88551  | G.İçi   | 309,271 | 300 | 1,031 | 8,215  | ,000 |
|             | Lisansüstü | 28  | 3,4509 | 1,11458 | Toplam  | 326,210 | 302 |       |        |      |
| Devamlılık  | Ön lisans  | 77  | 2,9026 | ,60888  | G.Arası | 1,600   | 2   | ,800  |        |      |
| Bağlılığı   | Lisans     | 198 | 2,7563 | ,84439  | G.İçi   | 191,268 | 300 | ,638  | 1,255  | ,287 |
|             | Lisansüstü | 28  | 2,6696 | ,91554  | Toplam  | 192,869 | 302 |       |        |      |
| Normatif    | Ön lisans  | 77  | 3,1997 | ,76015  | G.Arası | 1,027   | 2   | ,513  |        |      |
| Bağlılık    | Lisans     | 196 | 3,2270 | ,69276  | G.İçi   | 149,469 | 298 | ,502  | 1,024  | ,361 |
|             | Lisansüstü | 28  | 3,0223 | ,66584  | Toplam  | 150,496 | 300 |       |        |      |
| Örgütsel    | Ön lisans  | 77  | 3,1071 | ,74803  | G.Arası | 1,777   | 2   | ,888  |        |      |
| Bağlılık    | Lisans     | 196 | 3,2491 | ,58306  | G.İçi   | 118,500 | 298 | ,398  | 2,234  | ,109 |
| Toplam      | Lisansüstü | 28  | 3,0476 | ,59886  | Toplam  | 120,277 | 300 |       |        |      |

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda eğitim durumu aritmetik ortalamaları arasındaki fark, demokratik liderlik ( $F(2, 300)=12,426$ ;  $p<,05$ ), etkileşimci liderlik ( $F(2, 300)=8,789$ ;  $p<,05$ ), serbest bırakıcı liderlik ( $F(2, 300)=12,171$ ;  $p<,05$ ) ve duygusal bağlılık ( $F(2, 300)=8,215$ ;  $p<,05$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplardan

kaynaklandığını tespit etmek için tamamlayıcı bir test olarak post-hoc analiz teknikleri uygulanmıştır.

Hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılması gerektiğinin tespiti için Levene testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezine bakılmıştır. Analizler sonucunda Etkileşimci liderlik (LF= 11,578; p<05), serbest bırakıcı liderlik (LF= 5,182; p<05), duygusal bağlılık (LF= 17,222;p<05) varyanslarının homojenlik göstermediği, Demokratik liderlik (LF= 2.053; p>05) varyansının ise homojen olduğu saptanmış olup homojenlik olmaması durumunda çoğunlukla kullanılan Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma tekniği, homojenlik bulunması durumunda ise çoğunlukla kullanılan Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 4.14

*Serbest Bırakıcı Liderlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane's T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | <i>p</i> |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|----------|
| Ön lisans   | Lisans      | -,29103                 | ,06433         | ,000     |
|             | Lisansüstü  | -,33825                 | ,07501         | ,000     |
| Lisans      | Ön lisans   | ,29103                  | ,06433         | ,000     |
|             | Lisansüstü  | -,04723                 | ,06093         | ,826     |
| Lisansüstü  | Ön lisans   | ,33825                  | ,07501         | ,000     |
|             | Lisans      | ,04723                  | ,06093         | ,826     |

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi eğitim durumu değişkeni esas alınarak serbest bırakıcı liderlik puanlarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından Tamhane's T2 testi sonucuna göre ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisans üstü grupları lehine istatistiksel olarak (p<.05) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir (p>.05).

Tablo 4.15

*Etkileşimci Liderlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane's T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|------|
| Ön lisans   | Lisans      | -,20787                 | ,05135         | ,000 |
|             | Lisansüstü  | -,34163                 | ,12391         | ,028 |
| Lisans      | Ön lisans   | ,20787                  | ,05135         | ,000 |
|             | Lisansüstü  | -,13376                 | ,12080         | ,622 |
| Lisansüstü  | Ön lisans   | ,34163                  | ,12391         | ,028 |
|             | Lisans      | ,13376                  | ,12080         | ,622 |

Eğitim durumu değişkeni esas alınarak etkileşimci liderlik puanlarının hangi guruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından Tamhane's T2 testi sonucuna göre ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisansüstü grupları lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p > .05$ ).

Tablo 4.16

*Duygusal Bağlılık Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tamhane's T2 Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|------|
| Ön lisans   | Lisans      | -,54221                 | ,15710         | ,002 |
|             | Lisansüstü  | -,23174                 | ,25512         | ,747 |
| Lisans      | Ön lisans   | ,54221                  | ,15710         | ,002 |
|             | Lisansüstü  | ,31047                  | ,21984         | ,423 |
| Lisansüstü  | Ön lisans   | ,23174                  | ,25512         | ,747 |
|             | Lisans      | -,31047                 | ,21984         | ,423 |

Eğitim durumu değişkeni esas alınarak duygusal bağlılık puanlarının hangi guruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans



analizinin (ANOVA) ardından Tamhane's T2 testi sonucuna göre, ön lisans ile lisans grupları arasında lisans gurubu lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında tespit edilen farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Tablo 4.17

*Demokratik Liderlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Farklılıklarını Tespitine Yönelik Yapılan Tukey Testi Sonuçları*

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $Sh_{\bar{x}}$ | $p$  |
|-------------|-------------|-------------------------|----------------|------|
| Ön lisans   | Lisans      | -,51981                 | ,10880         | ,000 |
|             | Lisansüstü  | -,60315                 | ,17878         | ,002 |
| Lisans      | Ön lisans   | ,51981                  | ,10880         | ,000 |
|             | Lisansüstü  | -,08333                 | ,16357         | ,867 |
| Lisansüstü  | Ön lisans   | ,60315                  | ,17878         | ,002 |
|             | Lisans      | ,08333                  | ,16357         | ,867 |

Eğitim durumu değişkeni esas alınarak demokratik liderlik puanlarının hangi guruplar arasında farklılık gösterdiğinin tespiti için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) ardından Tukey testi sonucuna göre, olarak ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisansüstü grupları lehine istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında tespit edilen farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

#### 4.6. Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucuna göre bulunan korelasyon katsayısı değerlerinin;  $.10 \leq r < .30$  değerleri arasında olması düşük ilişkiyi,  $.30 \leq r < .50$  değerleri arasında olması orta derece ilişkiyi,  $r \geq .50$  olması yüksek seviyede bir ilişkiyi (Field, 2013, s.133) göstermektedir. Analizi sonuçları Tablo 4.18'de sunulmuştur.

Tablo 4.18

*Pearson Korelasyon Analizine İlişkin Tespit Edilen Bulgular*

|                           | 1 | 2      | 3      | 4      | 5      | 6       | 7       | 8       | 9       |
|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| 1.Örgütsel Bağlılık       | 1 | ,811** | ,593** | ,817** | ,416** | -,025   | -,147   | ,098    | ,161**  |
| 2.Duygusal Bağlılık       |   | 1      | ,108   | ,580** | ,251** | ,124    | -,001   | ,290**  | ,294**  |
| 3.Devam Bağlılığı         |   |        | 1      | ,298** | ,355** | -,135   | -,193** | -,173** | -,123   |
| 4.Normatif Bağlılık       |   |        |        | 1      | ,341** | -,098   | -,175** | ,031    | ,138    |
| 5. Otokratik Liderlik     |   |        |        |        | 1      | -,588** | -,544** | -,525** | -,229** |
| 6. Demokratik Liderlik    |   |        |        |        |        | 1       | ,711**  | ,840**  | ,621**  |
| 7. Serbest Bırakıcı Lider |   |        |        |        |        |         | 1       | ,620**  | ,453**  |
| 8. Dönüşümcü Liderlik     |   |        |        |        |        |         |         | 1       | ,700**  |
| 9. Etkileşimci Liderlik   |   |        |        |        |        |         |         |         | 1       |

\*\*p&lt;.01

Tablo 4.18'de görüldüğü gibi Örgütsel bağlılık ile otokratik liderlik ( $r=.416$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile etkileşimci liderlik ( $r=.161$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik ( $r=-.147$ ,  $p>.01$ ) ile arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılık ile demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bağlılığın alt boyutlarına yönelik yapılan incelemeler sonucunda;

Duygusal bağlılık ile otokratik liderlik ( $r=.251$ ,  $p<.01$ ), dönüşümcü liderlik ( $r=.290$ ,  $p<.01$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=.294$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde ve düşük seviyede anlamlı bir ilişki görülmektedir. Duygusal bağlılığın demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Devam bağlılığı ile otokratik liderlik ( $r=.355$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, devam bağlılığı ile normatif bağlılık ( $r=.298$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki,

serbest bırakıcı liderlik ( $r=-.193$ ,  $p<.01$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $r=-.173$ ,  $p<.01$ ) ile arasında ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı ile demokratik ( $r=-.135$ ,  $p>.01$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=-.123$ ,  $p>.01$ ) arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı olmayan bir ilişki görülmektedir.

Normatif bağlılık ile otokratik liderlik ( $r=.341$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik ( $r=-.175$ ,  $p<.01$ ) ile ise negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, normatif bağlılık ile etkileşimci liderlik ( $r=.138$ ,  $p>.01$ ) arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiş olup demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik stillerinin alt boyutlarına yönelik yapılan incelemeler sonucunda otokratik ve demokratik liderlik ( $r=-.588$ ,  $p<.01$ ), serbest bırakıcı ( $r=-.544$ ,  $p<.01$ ) ve dönüşümcü liderlik ( $r=-.525$ ,  $p<.01$ ) stilleri arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik arasında ise ( $r=-.229$ ,  $p<.01$ ) negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demokratik liderlik ile serbest bırakıcı ( $r=.711$ ,  $p<.01$ ), dönüşümcü ( $r=.840$ ,  $p<.01$ ) ve etkileşimci ( $r=.621$ ,  $p<.01$ ) liderlik stilleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ile dönüşümcü liderlik ( $r=.620$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki, etkileşimci liderlik ( $r=.453$ ,  $p<.01$ ) ile de pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik ( $r=.700$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bağlılık ve liderlik stilleri değişkenlerinin birbirleri arasındaki korelasyonun incelenmesinin ardından algılanan liderlik stillerinin örgütsel bağlılık düzeylerini ne derece yordadığını ortaya çıkarmak için çoklu regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Liderlik Stillerinin bağlılık değişkenini hangi seviyede yordadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.19'de sunulmuştur.

Tablo 4.19

*Algılanan Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Bulguları*

| Değişken                     | B                     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r |
|------------------------------|-----------------------|---------------|---------|--------|------|---------|---------|
| Sabit                        | 1,05                  | ,360          |         | 2,915  | ,004 |         |         |
| Otokratik Liderlik           | ,433                  | ,046          | ,600    | 9,419  | ,000 | ,416    | ,482    |
| Demokratik Liderlik          | ,011                  | ,077          | ,015    | ,144   | ,886 | -,026   | ,008    |
| Serbest Bırakıcı Lider       | -                     | ,094          | -,128   | -1,802 | ,073 | -,148   | -,105   |
| Dönüşümcü Liderlik           | ,363                  | ,078          | ,461    | 4,643  | ,000 | ,098    | ,262    |
| Etkileşimci Liderlik         | ,032                  | ,100          | ,023    | ,321   | ,748 | ,161    | ,019    |
| R= ,563                      | R <sup>2</sup> = ,316 |               |         |        |      |         |         |
| F <sub>(5-486)</sub> =27,132 | p=.000                |               |         |        |      |         |         |

Algılanan liderlik stillerinin örgütsel bağlılık değişkenini hangi oranda yordadığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.19’da görüldüğü gibi Analiz sonucunda yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ( $R=.563$ ,  $R^2=.316$ ) olduğu tespit edilmiştir ( $F_{(5-486)}=27.132$ ,  $p<.01$ ). Liderlik değişkeni örgütsel bağlılıktaki değişimin toplam %31’ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin tespit edilen önem derecesine göre otokratik liderlik ( $\beta=.600$ ), bağlılığı en fazla etkileyen stildir. Ayrıca korelasyon değerlerini tespit etmek için kısmi korelasyonlar verilerek diğer bütün değişkenler kontrol edilmiş ve yordanan ve yordayıcı değişkenler arasındaki korelasyon değeri bulunarak Tablo 4.19’da sunulmuştur. Değişkenlerin anlamlılık değerlerine bakıldığında otokratik ve dönüşümcü liderlik stillerinin bağlılığı anlamlı düzeyde yordadığı, serbest bırakıcı liderlik stili ile bağlılık arasında negatif yönde bir yordama olduğu görülmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde yordayıcı değişkenlerin tamamı modele dâhil edilir. Hiyerarşik regresyon analizinde ise değişkenler önem sırası göz önünde bulundurularak tek tek veya bloklar şeklinde analize dâhil edilirler. Analiz esnasında araştırmacı değişkenleri modele eklenme sırasına karar verirken eski çalışmalara bakabilir ya da korelasyon analizi sonucuna göre yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki en yüksek ilişki gösteren yordayıcı değişkeni modele öncelikli olarak alabilir. Bunun sonucunda hiyerarşik regresyon analizinde bir önceki işlemde analize dâhil edilen

yordayıcı değişkenler kendilerinden sonra gelen değişkenlere yönelik kontrol değişkeni olarak görev yaparlar (Can, 2013, s. 248).

Tablo 4.20

*Algılanan Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizinin Bulguları*

| Model                  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | $\Delta R^2$ |
|------------------------|-------|---------------|---------|--------|------|--------------|
| 1.Model Sabit          | 2,321 | ,116          |         | 20,008 | ,000 | .173         |
| Otokratik Liderlik     | ,300  | ,038          | ,416    | 7,876  | ,000 |              |
| 2.Model Sabit          | 1,088 | ,341          |         | 3,194  | ,002 | .316         |
| Otokratik Liderlik     | ,435  | ,043          | ,603    | 10,083 | ,000 |              |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,383  | ,050          | ,487    | 7,614  | ,000 |              |
| Serbest Bırakıcı Lider | -,161 | ,087          | -,122   | -1,863 | ,063 |              |
| 3.Model Sabit          | 1,050 | ,360          |         | 2,915  | ,004 | .316         |
| Otokratik Liderlik     | ,433  | ,046          | ,600    | 9,419  | ,000 |              |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,363  | ,078          | ,461    | 4,643  | ,000 |              |
| Serbest Bırakıcı Lider | -,170 | ,094          | -,128   | -1,802 | ,073 |              |
| Etkileşimci Liderlik   | ,032  | ,100          | ,023    | ,321   | ,748 |              |
| Demokratik Liderlik    | ,011  | ,077          | ,015    | ,144   | ,886 |              |

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.20’de sunulmuştur. Modellerde örgütsel bağlılık ile en yüksek korelasyonu gösteren değişkene öncelik verilmiş olup bu değişken ile analize başlanmıştır. Otokratik liderlik değişkeni model 1’de örgütsel bağlılığa ait varyansın %17’sini oluşturmaktadır. Model 2’de dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik eklendiğinde bu değişkenler daha önce açıklanan varyansa %15 oranında katkı sağlamış ve varyansın %31’ini açıklamaktadır. Etkileşimci ve demokratik liderlik stilleri değişkenleri eklenerek oluşturulan Model 3’te, eklenen liderlik stilleri değişkenlerinin varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür.

Algılanan liderlik stillerinin duygusal bağlılığı alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21

*Algılanan Liderlik Stillerinin Duygusal Bağlılığı Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Bulguları*

| Değişken                     | B                    | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r |
|------------------------------|----------------------|---------------|---------|--------|------|---------|---------|
| Sabit                        | -,463                | ,589          |         | -,786  | ,433 |         |         |
| Otokratik Liderlik           | ,590                 | ,075          | ,499    | 7,848  | ,000 | ,251    | ,416    |
| Demokratik Liderlik          | -,133                | ,126          | -,108   | -1,055 | ,292 | ,123    | -,061   |
| Serbest Bırakıcı Lider       | -,184                | ,154          | -,084   | -1,196 | ,233 | -,001   | -,069   |
| Dönüşümcü Liderlik           | ,847                 | ,128          | ,656    | 6,608  | ,000 | ,289    | ,359    |
| Etkileşimci Liderlik         | ,124                 | ,164          | ,053    | ,759   | ,448 | ,294    | ,044    |
| R=.564                       | R <sup>2</sup> =.318 |               |         |        |      |         |         |
| F <sub>(5-486)</sub> =27,458 | p=.000               |               |         |        |      |         |         |

Algılanan liderlik stillerinin duygusal bağlılık alt boyutunu hangi oranda yordadığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ( $R=0.564$ ,  $R^2=.318$ ) bulunduğu tespit edilmiştir ( $F_{(5-486)}=27.458$ ,  $p<.01$ ). Liderlik stilleri, duygusal bağlılık alt boyutundaki varyansın %31'ini açıklamaktadır. Tablo 4.21'de sunulan regresyon değerlerine göre, yordayıcı değişkenlerin tespit edilen önem sırası dönüşümcü liderlik ( $\beta=.656$ ), otokratik liderlik ( $\beta=.499$ ), demokratik liderlik ( $\beta=-.108$ ), serbest bırakıcı lider ( $\beta=-.084$ ) ve etkileşimci liderlik ( $\beta=.053$ ). Ayrıca korelasyon değerlerini tespit etmek için kısmi korelasyonlar oluşturularak diğer bütün değişkenler kontrol edilmiş ve tespit edilen korelasyon değerleri Tablo 4.21'de sunulmuştur. Anlamlılık değerleri incelendiğinde demokratik, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik stillerinin duygusal bağlılık alt boyutunu anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

Algılanan liderlik stillerinin duygusal bağlılık alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan çoklu doğrusal hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22'da sunulmuştur.

Tablo 4.22

*Algılanan Liderlik Stilllerinin Duygusal Bağlılık Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analiz Bulguları*

| Model                  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | $\Delta R^2$ |
|------------------------|-------|---------------|---------|--------|------|--------------|
| 1.Model Sabit          | 2,268 | ,261          |         | 8,701  | ,000 | ,084         |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,373  | ,071          | ,289    | 5,226  | ,000 |              |
| 2.Model Sabit          | -,729 | ,435          |         | -1,676 | ,095 | ,313         |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,885  | ,115          | ,685    | 7,716  | ,000 |              |
| Otokratik Liderlik     | ,624  | ,071          | ,527    | 8,847  | ,000 |              |
| Demokratik Liderlik    | -,176 | ,116          | -,142   | -1,518 | ,130 |              |
| 3.Model Sabit          | -,463 | ,589          |         | -,786  | ,433 | ,318         |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,847  | ,128          | ,656    | 6,608  | ,000 |              |
| Otokratik Liderlik     | ,590  | ,075          | ,499    | 7,848  | ,000 |              |
| Demokratik Liderlik    | -,133 | ,126          | -,108   | -1,055 | ,292 |              |
| Serbest Bırakıcı Lider | -,184 | ,154          | -,084   | -1,196 | ,233 |              |
| Etkileşimci Liderlik   | ,124  | ,164          | ,053    | ,759   | ,448 |              |

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22’de sunulmuştur. Modeller oluşturulurken duygusal bağlılık ile liderlik stilleri değişkenleri arasında en yüksek korelasyonu gösteren dönüşümcü liderlik değişkenine öncelik verilmiş olup bu değişken ile analize başlanmıştır. Dönüşümcü liderlik değişkeni model 1’de duygusal bağlılığa ait varyansın %9’unu açıklamaktadır. Model 2’de dönüşümcü liderlik değişkeni kontrol altında tutularak eklenen otokratik liderlik ve demokratik liderlik değişkenleri önceden açıklanmış varyansa %22 oranında katkı vermiştir. Etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri eklenerek oluşturulan Model 3’te, eklenen liderlik stilleri değişkenlerinin, varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür.

Algılanan liderlik stillerinin devam bağlılığı alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23’te sunulmuştur.

Tablo 4.23

*Algılanan Liderlik Stilllerinin Devam Bağlılığını Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Bulguları*

| Değişken                     | B                    | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | İkili r | Kısmi r |
|------------------------------|----------------------|---------------|---------|--------|------|---------|---------|
| Sabit                        | 2,037                | ,505          |         | 4,036  | ,000 |         |         |
| Otokratik Liderlik           | ,392                 | ,064          | ,431    | 6,096  | ,000 | ,355    | ,334    |
| Demokratik Liderlik          | ,301                 | ,108          | ,316    | 2,777  | ,006 | -,136   | ,160    |
| Serbest Bırakıcı Lider       | -,134                | ,132          | -,080   | -1,019 | ,309 | -,193   | -,059   |
| Dönüşümcü Liderlik           | -,065                | ,110          | -,066   | -,596  | ,552 | -,173   | -,035   |
| Etkileşimci Liderlik         | -,247                | ,140          | -,138   | -1,765 | ,079 | -,123   | -,102   |
| R=.393                       | R <sup>2</sup> =.154 |               |         |        |      |         |         |
| F <sub>(5-486)</sub> =10,757 | p=.000               |               |         |        |      |         |         |

Algılanan liderlik stillerinin devam bağlılığı alt boyutunu hangi oranda yordadığını tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ile devam bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ( $R=.393$ ,  $R^2=.154$ ) bulunduğu tespit edilmiştir ( $F_{(5-486)}=10,757$ ,  $p<.01$ ). Liderlik stilleri, devam bağlılığı alt boyutundaki varyansın %15'ini açıklamaktadır. Tablo 4.23'te sunulan regresyon değerlerine göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası otokratik liderlik ( $\beta=.431$ ), demokratik liderlik ( $\beta=.316$ ), etkileşimci liderlik ( $\beta=-.138$ ), serbest bırakıcı liderlik ( $\beta=-.080$ ) ve dönüşümcü liderliktir ( $\beta=-.066$ ). Ayrıca korelasyon değerlerini tespit etmek için kısmi korelasyonlar oluşturularak diğer bütün değişkenler kontrol edilmiş ve yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4.23'te sunulmuştur. Anlamlılık değerleri incelendiğinde dönüşümcü, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik stillerinin devam bağlılığı alt boyutunu anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

Algılanan liderlik stillerinin devam bağlılığı alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'te sunulmuştur.



Tablo 4.24

*Algılanan Liderlik Stillerinin Devam Bağlılığını Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analiz Bulguları*

| Model                  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | $\Delta R^2$ |
|------------------------|-------|---------------|---------|--------|------|--------------|
| 1.Model Sabit          | 1,845 | ,150          |         | 12,341 | ,000 | ,126         |
| Otokratik Liderlik     | ,323  | ,049          | ,355    | 6,570  | ,000 |              |
| 2.Model Sabit          | 1,741 | ,411          |         | 4,233  | ,000 | ,150         |
| Otokratik Liderlik     | ,414  | ,062          | ,455    | 6,722  | ,000 |              |
| Demokratik Liderlik    | ,223  | ,080          | ,234    | 2,782  | ,006 |              |
| Etkileşimci Liderlik   | -,294 | ,125          | -,164   | -2,349 | ,019 |              |
| 3.Model Sabit          | 2,037 | ,505          |         | 4,036  | ,000 | ,154         |
| Otokratik Liderlik     | ,392  | ,064          | ,431    | 6,096  | ,000 |              |
| Demokratik Liderlik    | ,301  | ,108          | ,316    | 2,777  | ,006 |              |
| Etkileşimci Liderlik   | -,247 | ,140          | -,138   | -1,765 | ,079 |              |
| Serbest Bırakıcı Lider | -,134 | ,132          | -,080   | -1,019 | ,309 |              |
| Dönüşümcü Liderlik     | -,065 | ,110          | -,066   | -,596  | ,552 |              |

Algılanan liderlik stillerinin devam bağlılığını yordama oranının tespiti için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24'te sunulmuştur. Modeller oluşturulurken devam bağlılığı ile liderlik stilleri değişkenleri arasında en yüksek korelasyonu gösteren otokratik liderlik değişkenine öncelik verilmiş olup bu değişken ile analize başlanmıştır. Otokratik liderlik değişkeni model 1'de devam bağlılığına ait varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Model 2'de otokratik liderlik değişkeni kontrol altında tutularak eklenen demokratik ve etkileşimci liderlik değişkenleri önceden açıklanmış varyansa %3 oranında katkı vermiştir. Dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri eklenerek oluşturulan Model 3'te, eklenen liderlik stilleri değişkenlerinin, varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür.

Algılanan liderlik stillerinin normatif bağlılığı alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25'te sunulmuştur.

Tablo 4.25

*Algılanan Liderlik Stillerinin Normatif Bağlılığı Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Bulguları*

| Değişken                     | B                    | Standart Hata | $\beta$ | t      | p           | İkili r | Kısmi r |
|------------------------------|----------------------|---------------|---------|--------|-------------|---------|---------|
| Sabit                        | 1,578                | ,435          |         | 3,626  | ,000        |         |         |
| Otokratik Liderlik           | ,315                 | ,056          | ,391    | 5,680  | ,000        | ,341    | ,315    |
| Demokratik Liderlik          | -,134                | ,093          | -,158   | -1,433 | <b>,153</b> | -,100   | -,083   |
| Serbest Bırakıcı Lider       | -,193                | ,114          | -,130   | -1,689 | <b>,092</b> | -,176   | -,098   |
| Dönüşümcü Liderlik           | ,308                 | ,095          | ,350    | 3,256  | ,001        | ,030    | ,187    |
| Etkileşimci Liderlik         | ,219                 | ,121          | ,138    | 1,816  | <b>,070</b> | ,138    | ,105    |
| R=.449                       | R <sup>2</sup> =.201 |               |         |        |             |         |         |
| F <sub>(5-486)</sub> =14,778 | p=.000               |               |         |        |             |         |         |

Algılanan liderlik stillerinin normatif bağlılık alt boyutunu hangi oranda yordadığını tespit etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin kullandıkları liderlik stilleri ile normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki ( $R=.449$ ,  $R^2=.201$ ) bulunduğu tespit edilmiştir ( $F_{(5-486)}=14.778$ ,  $p<.01$ ). Liderlik stilleri değişkenleri birlikte, normatif bağlılık alt boyutundaki varyansın %20'sini açıklamaktadır. Tablo 4.25'te sunulan regresyon değerlerine göre, yordayıcı değişkenlerin önem sırası otokratik liderlik ( $\beta=.391$ ), dönüşümcü liderlik ( $\beta=.350$ ), demokratik liderlik ( $\beta=-.158$ ), etkileşimci liderlik ( $\beta=.138$ ) ve serbest bırakıcı liderliktir ( $\beta=-.130$ ). Ayrıca korelasyon değerlerini tespit etmek için kısmi korelasyonlar oluşturularak diğer bütün değişkenler kontrol edilmiş ve yordayıcı ve yordanan değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4.25'te sunulmuştur. Anlamlılık değerleri incelendiğinde demokratik, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik stillerinin normatif bağlılık alt boyutunu anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

Algılanan liderlik stillerinin normatif bağlılık alt boyutunu ne derecede yordadığının tespit edilmesi için uygulanan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26'da sunulmuştur.

Tablo 4.26

*Algılanan Liderlik Stilllerinin Normatif Bağlılığı Yordamasına Yönelik Uygulanan Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analiz Bulguları*

| Model                  | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | $\Delta R^2$ |
|------------------------|-------|---------------|---------|--------|------|--------------|
| 1.Model Sabit          | 2,401 | ,134          |         | 17,911 | ,000 | ,116         |
| Otokratik Liderlik     | ,275  | ,044          | ,341    | 6,249  | ,000 |              |
| 2.Model Sabit          | 1,410 | ,323          |         | 4,369  | ,000 | ,186         |
| Otokratik Liderlik     | ,362  | ,052          | ,449    | 6,911  | ,000 |              |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,378  | ,085          | ,429    | 4,441  | ,000 |              |
| Demokratik Liderlik    | -,167 | ,086          | -,198   | -1,947 | ,052 |              |
| 3.Model Sabit          | 1,578 | ,435          |         | 3,626  | ,000 | ,201         |
| Otokratik Liderlik     | ,315  | ,056          | ,391    | 5,680  | ,000 |              |
| Dönüşümcü Liderlik     | ,308  | ,095          | ,350    | 3,256  | ,001 |              |
| Demokratik Liderlik    | -,134 | ,093          | -,158   | -1,433 | ,153 |              |
| Etkileşimci Liderlik   | ,219  | ,121          | ,138    | 1,816  | ,070 |              |
| Serbest Bırakıcı Lider | -,193 | ,114          | -,130   | -1,689 | ,092 |              |

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26’da sunulmuştur. Modeller oluşturulurken normatif bağlılık ile liderlik stilleri değişkenleri arasında en yüksek korelasyonu gösteren otokratik liderlik değişkenine öncelik verilmiş olup bu değişken ile analize başlanmıştır. Otokratik liderlik değişkeni model 1’de normatif bağlılığa ait varyansın %13’ünü açıklamaktadır. Model 2’de otokratik liderlik değişkeni kontrol altında tutularak eklenen demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik değişkenleri önceden açıklanmış varyansa %7 oranında katkı vermiştir. Etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik değişkenleri eklenerek oluşturulan Model 3’te, eklenen liderlik stilleri değişkenlerinin, varyansa anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma, bir yükseköğretim kurumunda algılanan liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde ulaşılan sonuçlar, tartışma ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan soruların ulaşılan sonuçları 11 madde halinde sırası ile sunulmuştur.

##### 5.1.1. Liderlik stillerine yönelik öğretim elemanlarının algılarına ilişkin sonuçlar

Öğretim elemanlarının, yöneticilerin kullandıkları liderlik stillerinden demokratik liderlik ile dönüşümcü liderliği yüksek düzeyde algıladıkları; serbest bırakıcı liderliği, otokratik liderliği ve etkileşimci liderliği “ara sıra” düzeyinde algıladıkları tespit edilmiştir. Anılan veriler yöneticilerin daha çok demokratik ve dönüşümcü liderlik stili ile yönetmeyi tercih ettiğini göstermekte olup Deniz Kuvvetleri mensuplarının çoğunluğu oluşturduğu öğretim elemanları bulunduğu kuruma has işleyiş tarzı ile örtüşmektedir. Demokratik liderlik stilinde astlar kendilerinin söz sahibi olduğu kararların destekleneceğine ve bunun sonucunda örgütün verimliliğini yükselteceklerine inanırlar. Astlar kendi mesai arkadaşları ve yöneticileri ile serbestçe bilgi alışverişinde bulunurlar. Astların arasındaki bu karşılıklı diyalog birbirlerine yardımlaşmayı artıran kurumsal ortamın oluşmasına, lider ile astlar arasında daha olumlu ilişkilerin oluşmasına ve görev ve iş tatmini duyulmasına yol açmaktadır (Yörük ve Kocabas, 2001, s. 225-234). DAMYO’da bulunan yöneticilerin emrindeki astlar teknik alanlarda uzman olup yöneticiler hiyerarşik yapıyı görevlerin icrası için bir araç olarak kullanmakta ve daha çok profesyonel, katılımcı ve demokratik bir anlayış ile yönetmektedirler.

### **5.1.2. Liderlik stillerine yönelik öğretim elemanlarının algılarının; cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının yöneticilerin bulunan liderlik stillerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre demokratik ve dönüşümcü liderlik açısından farklılık göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarına nazaran demokratik ve dönüşümcü liderliği daha fazla algıladıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan kadın öğretim elemanları, erkek öğretim elemanlarına nazaran askeri lise ve askeri bir üniversite okumadıklarından ve hiyerarşik bir yönetim tarzında daha az eğitim gördüklerinden demokratik ve dönüşümcü tarzları daha fazla algılamaktadırlar.

### **5.1.3. Liderlik stillerine yönelik öğretim elemanlarının algılarının; çalıştığı kadro değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının yöneticilerde bulunan liderlik stillerine ilişkin görüşleri; çalıştığı kadro değişkenine göre demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Demokratik liderlik stiline yönelik yapılan incelemede subay öğretim elemanları ile asker öğretim elemanları arasında asker öğretim elemanları lehine istatistiksel anlamlılık bulunmuştur. Asker öğretim elemanlarının kaynağı sivil üniversiteler oluşturmakta olup asker öğretim elemanları kısa süreli bir askeri eğitim sonunda göreve başlamaktadır. Asker öğretim elemanlarının askeri bir eğitimden geçme süreleri daha az olduğundan subay öğretim elemanlarına nazaran demokratik liderliği algıları daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Dönüşümcü liderlik stilinde literatürde de belirtildiği üzere liderler, etkili bir vizyon, hitap ve yönetme kabiliyetlerine sahip olup, bu becerileri astları ile güçlü bir duygusal bağ oluşturmak için kullanırlar. Dönüşümcü liderlik stiline yönelik yapılan incelemede asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker öğretim elemanı grubu lehine, sivil öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında sivil öğretim elemanı grubu lehine ve asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker öğretim elemanı grubu lehine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ayrıca asker öğretim elemanları ile sivil öğretim elemanları arasında algıladıkları liderlik stili açısından sivil öğretim elemanları lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Asker öğretim elemanları astsubay öğretim elemanlarına nazaran, sivil öğretim elemanları asker öğretim elemanlarına nazaran daha az temel askerlik eğitimi aldığından emir komuta zinciri açısından farklılık eğitim süresi ile etkileşebilmektedir. Askeri eğitim süresi kısa olan personel katı bir

eğitim ortamında daha az bulduklarından amirlerinde daha çok duygusal bağ aradıkları söylenebilir.

#### **5.1.4. Liderlik stillerine yönelik öğretim elemanlarının algılarının; yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Algılanan liderlik stillerine ilişkin araştırmaya katılan öğretim elemanlarının görüşleri; yaş değişkenine göre etkileşimci liderlik açısından anlamlı farklılık göstermektedir. 20-30 yaş arasındaki öğretim elemanlarının, diğer yaş grubundakilere oranla yöneticilerinde etkileşimci liderlik stilini daha çok algıladıkları görölmektedir. Literatürde de bahsedildiği üzere etkileşimci liderler ile yöneticiler arasında daha çok menfaat üzerine bir ortaklık oluşmakta astlar yöneticilerinden kişisel ilgi alanlarını tatmin etmesini beklemektedirler. (Bass, 1999, s. 9) Bu tarz bir liderlik stili günümüzdeki gençlerin artan bir sosyal medya ortamında daha ben merkezli bir düşünce tarzında yetişmesi ve isteklerinin karşılanmasına yönelik olarak yöneticilerinde etkileşimci liderlik stilini daha çok algıladıkları görölmektedir.

#### **5.1.5. Liderlik stillerine yönelik öğretim elemanlarının algılarının; eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Liderlik stillerine ilişkin araştırmaya katılan öğretim elemanlarının algıları; eğitim durumu değişkenine göre demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı fark ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisansüstü grupları lehine bulunmuştur. Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları eğitim durumu değişkenine göre göre incelemesinde öğretim elemanlarının algıları; demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı fark ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisansüstü grupları lehine bulunmuştur. Bu veriler ataerki bir yapıda otokratik bir yapıyı benimseyen Türk toplumunun bireylerinin eğitim düzeyi arttığında; kendilerinin kararların destekleyen, kişisel ilgi alanlarını tatmin edilmesini sağlayan, kendilerine serbest bir ortam yaratan demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik algılarının artığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.6. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının görev yaptıkları örgütlerine olan bağlılık düzeyleri duygusal ve normatif bağlılık açısından yüksek, devam bağlılığı açısından ise kararsızım

düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç öğretim elemanlarının, kurumları ile aidiyet duygusunun yüksek olduğu, etkileşim halinde oldukları ve duygusal olarak kurumun bir parçası olmaktan memnun oldukları anlaşılmaktadır. Aynı zamanda öğretim elemanlarının kişilik, statü, görev bilinci ve örgütü benimseme gibi ahlaki yönden bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı açısından bakıldığında öğretim elemanlarının örgütten beledikleri örgüt içi sosyal ihtiyaçlar olan maaş, lojman, sosyal tesis, terfi vb. gibi devamlılık bağlılığını etkileyen sosyal gereksinimlerin karşılanmasını yeterli görmedikleri söylenebilir.

#### **5.1.7. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan farklılıkta duygusal bağlılık düzeyi erkek öğretim elemanları lehine olup, devam bağlılığı düzeyleri kadın öğretim elemanları lehinedir. Erkek öğretim elemanları açısından bakıldığında çoğunluğu askeri lise, harp okulu ve astsubay okullarında uzun süre hiyerarşik bir eğitim aldıklarından kurumlarına duygusal bağlılıkları ve aidiyetleri yüksek düzeydedir. Kadın çalışanların önünde bir engel olarak duran cam tavan sendromu kariyerlerinde ilerleme ve alternatif iş imkanlarında erkek çalışanlara nazaran daha az tercih edilmesi sonuçları oluşturmaktadır. Kadın öğretim elemanları ise cam tavan sendromunun getirdiği alternatif iş imkânının azlığı ve gelir endişesi nedeni ile devam bağlılığı puanları yüksek düzeydedir (Kıranlı-Güngör, 2020, s.18).

#### **5.1.8. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; çalıştığı kadro değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının kadro değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri açısından yapılan incelemede, toplam bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kapsamında farklılık ortaya çıkmıştır. Normatif bağlılık düzeyleri açısından subay öğretim elemanlarının asker öğretim elemanlarına göre daha fazla şahsi sorumluluk yönünden kuruma bağlı oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Toplam bağlılık ve duygusal bağlılık düzeyleri açısından anlamlı bir fark subay ve astsubay gruplarında subay gurubu lehine tespit edilmiştir. Subay ve astsubay gurupları arasındaki farkların subay gurubu lehine olmasındaki esas etken askeri eğitim süresidir. Astsubay gurupları çoğunlukla 2 yıllık bir askeri eğitim ile mesleğe başlamakta subay gurupları ise 8 senelik

bir emir komuta zincirinde eğitim almaktadırlar. Bu eğitim süresinin subay gurubunun bağlılık hislerini daha fazla algılamalarına katkı sağladığı görülmektedir.

#### **5.1.9. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri açısından yapılan incelemede 31-40 yaş gurubunun etkileşimci liderliği diğer yaş guruplarına nazaran daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Bu yaş gurubunun yaşları gereği aile kurma, toplumda yer edinme kaygıları nedeni ile yöneticilerinden gerek ödül gerek maaş gerekse statü gibi ihtiyaçların karşılanmasını daha fazla bekleedikleri anlaşılmaktadır.

#### **5.1.10. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; eğitim durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar**

Öğretim elemanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelendiğinde, farklı eğitim düzeyinde mezun öğretim elemanları arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Lisans mezunlarının diğer guruplara oranla daha fazla duygusal bağlılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **5.1.11. Algılanan liderlik stillerinin öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının düzeylerini etkilemesine ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin uyguladığı liderlik stillerinden otokratik ve etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ( $r=-.147$ ,  $p>.01$ ) ile arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılık ile demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ise istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Pearson Korelasyon Analizi sonucuna göre, örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen liderlik stili otokratik liderliktir. Düşük düzeyde etkileşimci liderlik stili ile ilişki saptanmıştır. Araştırmada ölçeklere ve boyutlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre en çok algılanan liderlik stili demokratik liderlik olmasına karşın bağlılığı en fazla etkileyen liderlik stili otokratik liderlik olduğu görülmüştür.

Ayrıca denizcilik mesleğine yönelik Türker (2013, s. 68) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren vardiya zabitlerinin, gemi şartlarında algıladıkları liderlik stilinin güdülenmelerine ve örgüte bağlılıklarına katkısını, algılanan



liderlik stilinin, güdülenmeleri yordamı ile örgüte bağlılıklarını ne kadar etkilediği, personelin liderin tarzını algılamalarında, kişi-iş ahenginin bu uyma bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ve farklılığın personelin güdülemelerini hangi derecede etkilediğini incelemiştir. Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki denizcilik sektöründe farklı gemi tiplerinde (dökme yük, tanker, konteyner) çalışan zabitan sınıfı gemi adamlarından (seaman) oluşan 470 denizci personel oluşturmuş olup araştırmada denizcilerin kurumları ile daha içselleştirilmiş bir bağ kurmasını benzer bir sonuç ile sadece otokratik liderlik ile açıklamaktadır. Denizcilik mesleği, çalışma şartlarından kaynaklı (sosyal ve fiziksel açıdan sınırlı ortam, zaman baskısı, doğa şartlarının zorlayıcılığı vb. gibi) keskin hiyerarşi ve otoriteye dayanan bir örgütlenmenin olduğu bir yapı sergilemektedir.

Ayrıca Algılanan Liderlik Stillерinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları yöneticilerin uyguladıkları liderlik stillerinin düşük oranda (%31) öğretim elemanlarının örgüte olan bağlılıklarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda DAMYO'daki Deniz Kuvvetleri mensuplarının bağlılıklarının tek başına liderlik stili ile açıklanmadığı, liderliğin bağlılığın ancak %31'ini yordadığı görülmüştür.

## 5.2. Tartışma

Bu araştırmada, yöneticilerin uyguladıkları beş liderlik türünün (otokratik, demokratik, dönüşümsel, etkileşimci ve serbest bırakıcı) öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ne boyutta etkilediği ve hangi liderlik türünün daha çok bağlılığı yordadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları 2018-2019 eğitim öğretim yılında MSÜ DAMYO'da görev yapmakta olan öğretim elemanlarıyla araştırma dâhilinde kullanılan ölçek içeriğindeki sorulara verilen yanıtlar çerçevesindedir. Bu araştırma DAMYO personelinin liderlik ve bağlılık boyutunun değişime ve gelişime ne derece hazır olduğunu ortaya koymasından önem taşımaktadır. Yurt içinde ve yurt dışında bu doğrultuda yapılan araştırmalar incelendiğinde sayılarının çok fazla olmadığı ayrıca askeri okullarda pek uygulanmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların az olmasına karşın bu araştırma, askeri bir eğitim kurumunda öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyup bunun hangi liderlik stili ile yordandığını tespit ederek, literatüre katkı sağlayacaktır.

Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları incelendiğinde denizcilik mesleğinin zor şartlarına rağmen demokratik ve dönüşümcü liderlik stillerinin çoğunlukla algılandığı ve yöneticilerin çoğunluğunun demokratik ve dönüşümcü liderlik stilini

kullandığı sonucuna ulaşılmış olup bu sonuç Deniz Kuvvetleri mensuplarının çoğunluğu oluşturduğu öğretim elemanları bulunduğu kuruma has işleyiş tarzı ile örtüşmektedir. Demokratik Liderlik stilinde astlar kendilerinin söz sahibi olduğu kararların destekleneceğine ve bunun sonucunda örgütün verimliliğini yükselteceklerine inanırlar. Astlar kendi mesai arkadaşları ve yöneticileri ile serbestçe bilgi alışverişinde bulunurlar. Astların arasındaki bu karşılıklı diyalog birbirlerine yardımlaşmayı artıran kurumsal ortamın oluşmasına, lider ile astlar arasında daha olumlu ilişkilerin oluşmasına ve görev ve iş tatmini duyulmasına yol açmaktadır (Yörük ve Kocabas, 2001, s. 225-234). DAMYO’da bulunan yöneticilerin emrindeki astlar teknik alanlarda uzman olup bu nedenle hiyerarşik yapıyı daha çok görevlerin icrası için kullandıkları, daha çok profesyonel, katılımcı ve demokratik bir anlayış ile yönettikleri değerlendirilmektedir.

Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları; cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına nazaran demokratik ve dönüşümcü liderliği daha fazla algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Heilman (1989) tarafından çalışma yaşamında kadın ve erkeklerin liderlik özelliklerine ilişkin farklı bir ölçekle yaptığı çalışmasında kadınların daha duygusal ve daha değişken bir yapıda liderlik anlayışına sahip oldukları sonucu ile benzer bir sonuç göstermiştir. Araştırmaya katılan kadın öğretim elemanları hem cinsiyet hem de askeri eğitim süresi azlığı göz önüne alındığında demokratik ve dönüşümcü tarzının kendileri için önemli bir rol olduğu görüşündedirler. Ayrıca yöneticiler kadın öğretim elemanlarına yaklaşım olarak daha demokratik ve dönüşümcü tarzda bir yaklaşım göstermektedirler.

Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları; çalıştığı kadro değişkenine göre incelendiğinde subay, asker ve sivil öğretim elemanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Demokratik liderlik stiline yönelik yapılan incelemede subay öğretim elemanları ile asker öğretim elemanları arasında asker öğretim elemanları lehine istatistiksel anlamlılık bulunmuştur. Asker öğretim elemanlarının kaynağı sivil üniversiteler oluşturmakta olup asker öğretim elemanları kısa süreli bir askeri eğitim sonunda göreve başlamaktadır. Subay öğretim elemanları ise askeri lise ve harp okullarında uzun süre hiyerarşik bir eğitim almaktadır. Asker öğretim elemanlarının askeri bir eğitimden geçme süreleri daha az olduğundan subay öğretim elemanlarına nazaran demokratik liderliği algıları daha yüksektir. Ayrıca asker öğretim elemanları ile sivil öğretim elemanları arasında algıladıkları liderlik stili açısından sivil öğretim elemanları lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Asker öğretim elemanlarına nazaran sivil öğretim elemanları kurumda göreve başladıklarında herhangi bir askeri eğitim almamakta

ve hiyerarşik yapıyı zaman içerisinde kurumdan almaktadır. Bu durum sivil öğretim elemanlarına daha demokratik bir bakış açısı sağlamakta yöneticilerini bu açıdan değerlendirmektedirler. Ayrıca hiyerarşik bir yapıda eğitim alan asker yöneticilerin sivil öğretim elemanlarına daha demokratik yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik stilinde literatürde de belirtildiği üzere liderler, etkili bir vizyon, hitap ve yönetme kabiliyetine sahip olup, bu becerileri astları ile güçlü duygusal bağlar kurmak için kullanırlar. Dönüşümcü lider, örgütlerdeki, gelişim, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek performansı artırır. Bu tarzdaki liderlik stili demokratik stil ile Deniz Kuvvetlerinde sıklıkla karşılanabilecek bir liderlik stildir. Dönüşümcü liderlik stiline yönelik yapılan incelemede asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker öğretim elemanı grubu lehine, sivil öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında sivil öğretim elemanı grubu lehine ve asker öğretim elemanı ve astsubay grupları arasında asker öğretim elemanı grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Astsubay öğretim elemanları ile asker öğretim elemanları arasında asker öğretim elemanları lehine istatistiksel anlamlılık bulunmuştur. Asker öğretim elemanlarının kaynağı sivil üniversiteler oluşturmakta olup asker öğretim elemanları kısa süreli bir askeri eğitim sonunda göreve başlamaktadır. Astsubay öğretim elemanları ise askeri lise ve sınıf okullarında uzun süre hiyerarşik bir eğitim almaktadır. Asker öğretim elemanlarının askeri bir eğitimden geçme süreleri daha az olduğundan astsubay öğretim elemanlarına nazaran dönüşümcü liderlik algıları daha yüksektir. Ayrıca asker öğretim elemanları ile sivil öğretim elemanları arasında algıladıkları liderlik stili açısından sivil öğretim elemanları lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Asker öğretim elemanlarına nazaran sivil öğretim elemanları kurumda göreve başladıklarında herhangi bir askeri eğitim almamakta ve hiyerarşik yapıyı zaman içerisinde kurumdan almaktadır. Bu durum sivil öğretim elemanlarına amirleri ile daha yakın bir iş ilişkisi ile çalışmakta ve yöneticilerini bu açıdan değerlendirmektedirler. Ayrıca hiyerarşik bir yapıda eğitim alan asker yöneticilerin sivil öğretim elemanlarına emir komuta ilişkisi yerine daha çok yapıcı bir şekilde yaklaştığı değerlendirilmektedir. Yurt içinde yapılan benzer çalışmalarda Akdoğan (2002), Deniz Harp Okulunda görev yapan 163 öğretim elemanına uyguladığı Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasında benzer bir sonuçla dönüşümcü liderliğin harp okulunda daha çok algılandığı ve iş doyumuna pozitif katkı sağladığı sonucuna ulaştığı görülmüştür.

Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları yaş değişkeni verilerine göre incelemesinde aşırıya katılan öğretim elemanlarının algılarının; etkileşimci

liderlik açısından anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde de açıklandığı gibi etkileşimci liderler ile yöneticiler arasında daha çok menfaat üzerine bir ortaklık oluşmakta astlar yöneticilerinden kişisel ilgi alanlarını tatmin etmesini beklemektedirler. (Bass, 1999, s. 9) Bu tarz bir liderlik stili günümüzdeki gençlerin artan bir sosyal medya ortamında daha ben merkezli bir düşünce tarzında yetişmesi ve isteklerinin karşılanmasına yönelik olarak 20-30 yaş arasındaki öğretim elemanlarının, diğer yaş grubundakilere oranla yöneticilerinde etkileşimci liderlik stilini daha çok algıladıkları görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere 20-30 yaş arasında görev yapan öğretim elemanları yöneticilerinin kendilerine daha serbest bir ortam yaratmalarını ve kişisel ilgi alanlarını tatmin edilmesini sağlayan bir liderlik yapmaları gerektiğini düşünmektedirler. Akdoğan (2002) çalışmasında, benzer bir sonuçla 20-30 yaş grubundaki öğretim elemanlarının daha çok etkileşimci liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Liderlik stillerine ilişkin öğretim elemanlarının algıları eğitim durumu değişkenine göre göre incelemesinde öğretim elemanlarının algıları; demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı fark ön lisans ile lisans ve lisansüstü grupları arasında lisans ve lisansüstü grupları lehine bulunmuştur. Bu veriler ataerkil bir yapıda otokratik bir yapıyı benimseyen Türk toplumunun bireylerinin eğitim düzeyi arttığında; kendilerinin kararların destekleyen, kişisel ilgi alanlarını tatmin edilmesini sağlayan, kendilerine serbest bir ortam yaratan demokratik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik algılarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Rehman vd. (2012) akademik personele yönelik yaptığı çalışmada etkileşimci liderlik stilinin akademisyenler arasında daha fazla rastlandığı sonucuna ulaşılmış olup bu sonuç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüte olan bağlılık düzeyleri duygusal ve normatif bağlılık açısından yüksek, devamlılık bağlılığı açısından ise kararsızım düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç öğretim elemanlarının, kurumları ile aidiyet duygusunun yüksek olduğu, etkileşim halinde oldukları ve duygusal olarak kurumun bir parçası olmaktan memnun oldukları anlaşılmaktadır. Aynı zamanda öğretim elemanlarının bireysel olarak; sosyal sınıf, statü, görev bilinci, sorumluluk duygusu ve ahlaki yönden kuruma bağlı oldukları sonucuna ulaşılabilir. Devam bağlılığının kararsızım sonucu açısından bakıldığında ekonomik mantığa dayalı olduğu kabul edilen devam bağlılığının çalışanların örgütle bağlarını kesmeleri halinde sahiplendikleri yatırımlarını ve

faydalarını kaybetme düşünceleri ve iş olanaklarının az ölçüde olmalarını dikkatte tutmaları sonucunda, zorunluluk nedeniyle o örgütte çalışmalarına devam etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.31-40). Ekonomik nedenler veya kurum içi alternatif iş imkânlarının olmaması, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının devamlılık bağlılığının kararsızım düzeyinde olması sonucunu oluşturmuştur.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyet değişkenine göre incelemesinde cinsiyet ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında duygusal ve devam bağlılığı seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyi erkek öğretim elemanları lehine olup, devam bağlılığı düzeyleri kadın öğretim elemanları lehinedir. Aksanuklu (2108) ve Major, Morganson, ve Bolen (2013, s. 782), eğitim ve banka sektörlerinde yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Hem eğitim hem de banka sektörlerinde yaptıkları araştırmalarında erkek banka görevlileri ile erkek öğretim elemanlarının duygusal bağlılığı katılıyorum düzeyinde, kadın banka görevlileri ile kadın öğretim elemanlarının devam bağlılığını katılıyorum düzeyinde algıladıkları sonuçları önemli bir veri vermektedir. Erkek öğretim elemanları açısından bakıldığında çoğunluğu askeri lise, harp okulu ve astsubay okullarında uzun süre hiyerarşik bir eğitim aldıklarından kurumlarına duygusal bağlılıkları ve aidiyetleri yüksek düzeydedir. Kadın öğretim elemanları ise tüm dünya literatürün de geçerli olarak kabul edilen cam tavan sendromu ile alternatif iş imkânının azlığı ve gelir endişesi nedeni ile devam bağlılığı puanları yüksek düzeydedir. Kadın personel yaptığı kişisel ve kurumsal yatırımlara erkeklere oranla daha fazla önem vermektedir. Yaptıkları yatırımlardan en önemlisi, mevcut kurumdaki işlerini kazanmak için gösterdikleri emek ve çalışmalarına uygun olan iş imkânlarının azlığıdır. Hâlihazırdaki işlerini kaybetmeleri durumunda yeniden iş arama süreci ile karşılaşma durumları kendilerinde örgütlerine devam bağlılıklarını doğurmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kadro değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelendiğinde, toplam bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kapsamında farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının kadro değişkenine göre normatif bağlılık düzeyleri incelendiğinde subay öğretim elemanlarının asker öğretim elemanlarına göre daha fazla şahsi bağlılık yönden kuruma bağlı oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak da subay öğretim elemanlarının askeri okul okuyarak kurum içerisinde daha erken yaşta ve daha uzun süreden beridir bulunmaları gösterilebilir. Öğretim elemanlarının kadro değişkenine göre

duygusal bağıllık ve toplam bağıllık düzeyleri incelendiğinde subay gurubunun astsubay gurubuna nazaran toplam ve duygusal bağıllığın daha fazla olduğu görülmektedir. Subay gurubu askeri lise ve harp okulu ile beraber toplam 8 senelik bir askeri hiyerarşi, örf ve anane, aidiyet duygusu eğitim almış olup duygusal bağıllığı yüksek düzeydedir. Astsubay gurubu ise en fazla iki yıllık bir askeri eğitim aldığından duygusal bağıllıkları subay gurubuna nazaran daha düşüktür.

Öğretim elemanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağıllık düzeyleri açısından incelendiğinde, farklı eğitim düzeyinden mezun öğretim elemanları arasında duygusal bağıllık açısından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Lisans mezunlarının diğer gruplara oranla daha fazla duygusal bağıllığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Lisans mezunu öğretim elemanlarının diğer gruplara oranla duygusal olarak kurumda çalışmaya devam etme isteklerinin temelinde lisans mezunu öğretim elemanlarının daha çok askeri hiyerarşi, örf/anane ve aidiyet duygusu eğitimi fazla olan harp okulu mezunu subaylar ile birbirleri ile etkileşim halinde olan, uzun yıllardır subay grupları ile aynı statüde birlikte görev yapan subay rütbesinde bulunan asker öğretmenleri kapsamasıdır.

Algılanan liderlik stilleri, öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeylerini ve örgütsel bağıllık alt boyutlarının incelenmesi sonucunda, yöneticilerin uyguladığı liderlik stilleri ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Pearson Korelasyon Analizi sonucuna göre, örgütsel bağıllığı en fazla etkileyen liderlik stilleri otokratik liderliktir. Düşük düzeyde etkileşimci liderlik stili ile ilişki saptanmıştır. Araştırmada ölçeklere ve boyutlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre en çok algılanan liderlik stili demokratik liderlik olmasına karşın bağıllığı en fazla etkileyen liderlik stili otokratik liderlik olduğu görülmüştür. Bunun nedeni Türk toplumunun ataerkil yapısında ve zorlu denizcilik şartlarında açıklanabilir. Türk toplumunun ataerkil ve otokratik yapısı Kıranlı-Güngör (2010, s.246) tarafından Lise Müdürlerinin Yönelimsel Davranış Biçimleri konulu çalışmasında elde ettiği sonuçlarla desteklenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin karar vermede Türk kültürünün bir yansıması olarak otokratik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmayı destekleyen yurt içinde uygulanan farklı bir çalışmada kurum içi bağ ve otokratik liderlik arasında ilişki bulunmuştur. Türker (2013) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren vardiya zabıtlarının, gemi şartlarında algıladıkları liderlik stiline güdülenmelerine ve örgüte bağıllıklarına katkısını, algılanan liderlik stiline, güdülenmeleri yordamı ile örgüte bağıllıklarını ne kadar etkilediği,

personelin liderin tarzını algılamalarında, kişi-iş ahenginin bu uyma bir farklılık oluşturup oluşturmadığı ve farklılığın personelin güdülemelerini hangi derecede etkilediğini incelemiştir. Araştırmada denizcilerin kurumları ile daha içselleştirilmiş bir bağ kurmasını sadece otokratik liderlik ile açıklamaktadır. Denizcilik mesleği, çalışma şartlarından kaynaklı otoriteye dayanan bir örgütlenmenin olduğu bir yapı sergilemektedir.

Ayrıca liderlik stili ve bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde Ling ve Ling (2012, s.77), Narayanaswamy (2016, s. 56), Nguni vd. (2006, s. 86,), Rehman vd. (2012, s. 67) eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik araştırma yaptıkları ve çalışmalarında liderliğin bağlılığı yordadığını, dönüşümcü, etkileşimci ve demokratik liderlik stillerinin bağlılığı pozitif yönde etkilediği, emir ile yürütme stili uygulayan ve kısıtlayıcı hareket alanı bırakan liderlik stillerinin bağlılığı negatif yönde yordadığı sonuçlarına ulaşmışlardır

Araştırmanın temel sorusuna cevap veren algılanan liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yöneticilerin uyguladıkları liderlik stillerinin düşük oranda (%31) öğretim elemanlarının örgüte olan bağlılıklarını yordadığı sonucudur. Yapılan analiz sonucunda DAMYO’da bulunan Deniz Kuvvetleri mensuplarının bağlılıkları tek başına liderlik stili ile açıklanmadığı, liderliğin bağlılığın ancak %31’ini yordadığı görülmüştür. Bu durum Deniz Kuvvetlerinin genel eğitim yapısına, örf ve ananelerine uygun bir sonuç olduğu görülmektedir. Deniz Kuvvetleri personelinin bağlılıklarını liderliğin yanı sıra okul eğitiminde almış oldukları yüksek aidiyet duygusundan, Türk Toplumunun şekli olarak Deniz Kuvvetlerinin üniformasına ve duygu olarak Deniz Kuvvetlerine olan sevgisinden aldığı söylenebilir. Ayrıca Deniz Kuvvetlerindeki personele kurumlarına başladıklarından itibaren bilimsel olarak liderlik, inisiyatif alma, bağlılık, cesaret, aidiyet, deniz ve denizcilik sevgisi gibi önemli duyuşsal eğitimler küçük yaştan itibaren okul eğitimlerinde verilmektedir. Bu nedenle liderlik stillerinin düşük oranda (%31) bağlılığı yordadığı sonucu Deniz Kuvvetleri personelinin bağlılığın yalnızca liderlik stilinde değil, kurum eğitimi kapsamında verilen duyuşsal alan eğitimlerinden de aldıklarını ortaya koymaktadır.

Yurt içinde yapılan literatür taramasında Türk Silahlı Kuvvetlerinde algılanan liderlik stilleri ve bağlılık durumunu kapsayan bir çalışmaya rastlanmamış olup bu çalışma DAMYO’da görev yapan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ve bağlılık durumlarını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yurtiçinde ve yurtdışında yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında askeri ve sivil kurumların

liderlik stillerinin ve bağıllık durumlarının yorumlanması ve sonuçları farklılık göstermektedir. Sivil kurumlar açısından bu farklılık toplumsal örf ve anelerin ve toplumun tepki ve algılarının aynı bir birey gibi farklılık göstermesidir. Askeri kurumlar açısından bu farklılıkların sebebi olarak da en belirgin yordayıcı unsur toplumsal farklılıkların yanı sıra kurumun denizciliğe özgü örf ve anane ile donatılmış bir okul olması ve bireylerde oluşan denizciliğe yönelik yapısal ve görsel bağıllık olduğu değerlendirilmektedir. Denizci bir askeri okul olması sebebiyle öğretim elemanlarının liderlik algıları ve bağıllık düzeyleri sivil okul ve kuruluşlardan farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, okulda görev yapan yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ve öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri diğer sivil okullardakilerden daha farklı olması normal olarak değerlendirilmektedir.

### **5.3. Öneriler**

Bu çalışma, DAMYO'da görev yapan öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile örgüte olan bağıllık düzeylerini belirlemek için yapılmıştır. Bu bölüm araştırma sonuçlarına dayanarak, uygulayıcılar ve benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılar için önerilerden oluşmaktadır.

#### **5.3.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler**

DAMYO'da yöneticiler liderlik stillerini kullanarak etkili bir lider olmaları gerektiğini unutmamalıdır. Yöneticiler, yurt içi ve yurt dışı araştırmalarda bu araştırma ile benzer sonuçlara ulaşılan ve bağıllığı olumsuz etkileyen serbest bırakıcı liderlik stilini öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceğinden uygulamaktan kaçınmalıdırlar. Her ne kadar serbest bırakıcı stilde, konularında uzman personel kendi kararlarını uygulamada serbest bırakıldığında verim artması söz konusu olsa da bu araştırmadaki koralesyon analiz sonuçlarının da desteklediği hiyerarşik bir yapıda serbest bırakıcı liderliğin kullanılması, okuldaki etkililiğin ve verimliliğin azalmasına ve öğretim elemanlarının kuruma olan bağıllıklarını olumsuz etkilenmesine neden olabilecektir.

DAMYO'da duygusal ve normatif bağıllık açısından yüksek, devam bağıllığı açısından karasızım düzeyindedir. DAMYO'da yönetici konumunda görev yapan bölüm başkanlarına ve idari personele öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeylerinin artırmak amacıyla bu araştırma sonuçlarında bağıllığı en çok etkileyen otokratik ve dönüşümcü liderliği kapsayan liderlik stillerine yönelik eğitim öğretim yılı içerisinde



liderlik haftası veya liderlik seminerleri vb. eğitimi verilmesi hususunun uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu sayede yöneticiler emrindeki askeri personeli ve öğrencileri lider tarzda yetiştirme ve bağlılık düzeylerini artırma konularında daha bilinçli bir şekilde hareket etmelerine katkı sağlayacaktır. Bağlılık açısından düşük düzeyde olan devam bağlılığının artırılmasına yönelik bazı önlemler alınmasının okulun başarısının artırılması açısından önemli olacaktır. Bu kapsamda, öğretim elemanlarının kurum içi ödül sisteminin geliştirilmesi ve devam bağlılığının artırılması için rütbe maaş farkının artırılması, rütbe alımında rütbe ödül primi adında bir prim verilmesi, OYAK'tan her üyeye emeklilikte bir ev/araba verilmesi vb. benzer maddi ödüllendirilmelerin yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Öğretim elemanlarının duygusal bağlılık açısından incelemesi sonucunda subay grubunun duygusal bağlılığının astsubay grubuna nazaran daha fazla olması okul eğitim sürelerinin ve eğitim şartlarının durumu ile açıklanabilir. Subay grubu sekiz yıllık bir askeri okul eğitim görmekte, astsubay grubu iki yıllık bir askeri okul eğitimi görmektedir. Bağlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak için astsubay okullarının dört yıllık bir askeri okul eğitimi almasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Öğretim elemanlarının algılanan liderlik stilleri örgütsel bağlılığı toplam %31 yordamaktadır. Bu durum ile öğretim elemanlarının bağlılıklarını yalnızca liderlik stili değil Deniz Kuvvetlerinin kendi özel nitelik kazandırma kılavuzu ile verdiği, denizcilik ve deniz sevgisi, kuruma aidiyet, üniforma sevgisi, örf ve anane gibi farklı yordayıcı unsurların etkilediği söylenebilir. Bağlılığın yüksek bir şekilde devamı için yöneticiler bu farklı yordayıcılara (üniforma sevgisi, örf ve anane, deniz ve denizcilik aidiyeti) yönelik eğitim sevilerinin planlı olarak artırılmasını sağlamalı ve farkındalık oluşturmalarıdır. Yıl içerisinde personele yönelik aidiyet, deniz ve denizcilik sevgisi, örf ve ananeler konularında konferanslar verilmeli, öğrencilere yönelik akademik takvim içerisinde liderlik stilleri ve aidiyet müfredatı içeren akademik dersler planlanmalıdır.

Araştırma sonuçları Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve toplumumuzun, kökleri kültürel yapımıza dayanan otokratik liderlik ve bağlılık açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu araştırma ve yurt içindeki diğer araştırmalar gösteriyor ki otokratik liderlik stili bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu tarz liderlik, çalışanların içselleştirilmiş duygularını etkilemektedir. Bu açıdan DAMYO'da daha az algılanan otokratik liderlik stiline artırılması için yıl içerisinde personele liderlik stilleri ve bağlılık eğitimleri verilmesi, ast ve üstlerin birbirlerine hitap usullerinde komutanım sözü üzerine yoğunlaşması, personele ve öğrencilere yönelik yarbay ve albay rütbelerindeki personel

tarafından lider destek personelinin tefrik edilmesi, liderlik ve bağıllık ilişkisini pozitif yönde artıracığı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda liderlik ve bağıllık arasında anlamlı ve orta dedece bir ilişki bulunmuştur. Milli Savunma Üniversitesi bünyesinde kurulacak bir liderlik ve bağıllık enstitüsü ile uygulamalı liderlik ve bağıllık eğitimlerinin profesyonel ve bilimsel bir çerçevede verilebileceği değerlendirilmektedir.

### **5.3.2. Araştırmacılara yönelik öneriler**

Bu çalışma, sadece DAMYO’da görev yapan öğretim elemanlarıyla sınırlandırılmıştır. Milli Savunma Üniversitesi’ne bağlı diğer Astsubay Meslek Yüksek Okullarıyla ve Harp Okullarında da bu çalışma yapılarak aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenebilir. Aynı zamanda, diğer denizcilik yükseköğretim kurumlarında da öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri incelenebilir.

Benzer bir şekilde bu çalışma, 2018-2019 eğitim öğretim yılında sadece bir yıl içerisindeki görev yapan yöneticiler ve öğretim elemanları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ancak çalışmanın daha uzun bir zaman dilimi içerisinde yeni atanan genç rütbedeki öğretim elemanlarının okul yönetiminde emir komuta zincirinde daha çok süre almaları ile daha farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülerek uygulanabilir.

Bu çalışmada öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ve öğretim elemanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri incelenmiştir. Kurumun varlığının nedeni olan ve ileriki dönemde kurumu oluşturacak öğrencilerin görüşlerinin alındığı bir araştırma yapılarak öğrencilerin algıladıkları liderlik stilleri ve bağıllık düzeylerinin görme imkânı sağlanabilir. Bu sayede, yapılan iki çalışmanın karşılaştırılması yapılarak yöneticilerin liderlik stilleri belli bir düzeye getirilmesi sağlanıp öğrencilerin bağıllık düzeyleri ölçülebilir.

Öğretim elemanlarının algılanan liderlik stilleri örgütsel bağıllığı toplam %31 yordamaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının bağıllıklarını yalnızca liderlik stili değil askeri okul eğitiminde duyuşsal alan eğitimlerinde verilen denizcilik ve deniz sevgisi, kuruma aidiyet duygusu, üniformaya sevgi ve saygı gibi farklı yordayıcı unsurların etkilediğini göstermiştir. Bu farklı yordayıcıları belirlemek bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, B. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 01, 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (4), 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.
- Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online* 2 (1), 10-17.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Aslan, M. ve Bakır A.A. (2015). Okullarda paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık etkileşimi: Nitel bir çalışma. *Journal of Education, Arts, and Science*, 01 (2), 1-30.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A & Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: The four transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Avolio, B.J., Bass, B & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72 (5) 441-462.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem.
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Pres.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(4), 112-121.

- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59 (4), 125–139.
- Bass, B.M & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temel Eğitim ve Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:111. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by it subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13 (2), 1- 25.
- Bennet N, Crawford M & Cartwright M. (2003). *Effective educational leadership*. London: Paul Chapman.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişim ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11 (36), 36-40.
- Black, J. S. & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting new challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay.
- Bolat, İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (511), 55-74.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (37), 5-34.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:5*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Can H., ve Tecer M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğan.

- Clegg, S.R., Hardy, C.N. & Walter, R. (2003). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6 (1), 139-152.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Çokluk, Ö. ve Yılmaz, K. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. *BILIG*, (54), 75-92.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik davranışlarının iş görenler tarafından algılanması ve iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine etkileri: Marmara yöresindeki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi: Muğla.
- Deluga, R.J. & Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management*, 19 (1), 67-86.
- Dıck, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The international journal of public sector management*, 14 (2), 111-128.
- Didin, Ş. N. (2014). *Resmi ve özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi: Kocaeli.
- Dimici, K. (2015). *Yükseköğretimde bölüm başkanlarının liderliği ve lider olarak profesyonelleşmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi: Ankara.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162 (4), 109-120.
- Eren, E. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27 (7), 708-726.
- Ertekin, Y. (1981). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİ.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Thousand Oaks: Sage.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relation*, 47 (2), 953-975.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. London: Routledge.
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?* (Hüseyin, N. Çev.). İstanbul: Mess.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi*, 01, 37-55.
- Hall, J., Wysocki A. & Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The Transformation of managers and associates*. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/hr/hr02000.pdf>. adresinden erişilmiştir.
- Hrebiniac, L.G & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 555-573.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 13–22.
- İnce, M.,ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- Joo, B., Kyoo Y. & Jeung, C. (2012), “The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 33(6), 564-582
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (8), 443-465.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder.
- Kıranlı-Güngör, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11(2), 246-247.

- Kıranlı-Güngör, S. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188. doi: 10.13189/ujer.2016.040531
- Kıranlı-Güngör, S. (2020). The obstacles on woman's path to school administration. *Anatolian Journal of Education*, 5(1), 246-247.
- Khan, M.I., Rehman A.U., & Waheed, Z. (2019). School heads' perceptions about their leadership styles. *Journal of Education and Educational Development* 6(1). 148-149.
- Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına demografik faktörlerin etkisi üzerine bir araştırma. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4), 2-5.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Journal of the Social Science*, 38(4), 233-250. doi: 10.1080/1363243032000150953.
- Levene, H., (1960). *Contributions to Probability and Statistics*. California: Stanford University Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ling, S., Ghazwan, A. L. & Warren, C. H. (2016) Distributed leadership and teachers' affective commitment. *International Journal for NASSP Bulletin*, 100(3), 159-169
- Lisa, R. R.T., Steers R.M. & Porter L.W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247. doi.org/10.1177/0192636516681842
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362-369.
- Major, D.A., Morganson, V.J. & Bolen, H.M. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology. *Exploring Gender Differences and Similarities J Bus Psychol*, 28(1), 301-314.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D. & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective

- proceedings of the institution of mechanical engineers, Part B. *Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 941-949.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment, fundamentals of organizational behavior*. Cooper, D.L. (Ed.). London: Sage. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-z.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM practises and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332.
- Morris, A. B. (2010). Leadership, management and pupils' academic attainment: reviewing the association within the catholic sector 1993-2007. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(6), 679-693. doi: 10.1177/1741143210380537.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review* 8 (3), 486-500.
- Moss, S.A., Mcfarland, J., NGU, S. & Kijowska, A. (2006). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*, 20, 1–17.
- Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Narayanaswamy M. (2016). Relationship between leadership behaviour of school heads and organizational commitment of secondary school teachers. *Indian Journal Of Applied Research*, 6 (3), 675-678.
- Newstorm, J. W. & Keith, D. (1993). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *The International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.
- Ölçüm Ç., M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.



- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Rehman, S. U., Shareef, A., Mahmood, A. & Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4 (1), 616-626.
- Ragaisis, J. A. (2018). *The influence of servant leadership and transformational leadership on faculty job satisfaction and performance in higher education* (Unpublished doctoral dissertation). California: Concordia University Irvine.
- Rowold, J & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 428-436.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon (geleneksel ve güncel yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look". *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), 407-420.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), 155-178.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, yönetim ve liderlik: Liderliğe çoklu bakış*. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı semineri <http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/hasansimsek.htm>.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem.
- Taşçı, A., Çelik, K., ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Tevruz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (2009). *Davranışlarımızdan seçmeler (örgütsel yaklaşım)*. İstanbul: Beta.

- Tunçbiz, B. (2015). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak: Karabük Üniversitesi.
- Türker, M. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme düzeylerinin ara değişken rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Urlick, A. (2016). Examining us principal perception of multiple leadership styles used to practice shared instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 152-172.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader- Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 401-410.
- Wayne, J., Randel, A. & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 445-461.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota.
- Wiener, Y. & Wardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*, 26 (1), 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View. *Academy of Management Review*, 07(3), 418-428.
- Yıldırım, M.K. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Müdürlerinin Denetim Görevlerini Gerçekleştirmelerine İlişkin Algularının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Elâzığ ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi: Elâzığ.
- Yörük, S. ve Kocabaş, D. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 225-234.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jearsy: Prentice Hall.

## **EKLER**

| <b>Ek<br/>Numarası</b> | <b>Başlık</b>  | <b>Sayfa<br/>Numarası</b> |
|------------------------|--|---------------------------|
| EK 1                   | Veri Toplama Araçları                                  | 96                        |
| EK 2                   | Veri Toplama Araçları Uygulama İzni                    | 100                       |
| EK 3                   | Veri Toplama Araçları Kullanma İzinleri                | 102                       |
| EK 4                   | Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri                  | 105                       |
| EK 5                   | Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği | 110                       |

## EK 1

### Veri Toplama Araçları

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretimdeki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretim elemanları ve idari personelin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Araştırma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Yükseköğretimin Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek değildir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, araştırmadaki konular arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete İSİM YAZMAMANIZ önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Yükseköğretimin Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Hasan SEVİNÇTEKİN

#### BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Çalıştığınız kadro: Öğretim Elemanı ( ) İdari Kadro ( )
3. Yaşınız: 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve yukarısı ( )
4. Toplam hizmet süreniz: 1-5 yıl( ), 6-10 yıl( ), 11-15 yıl( ), 16-20 yıl( ), 21+yıl( )
5. Branşınız:
6. Sınıfınız: Subay ( ) Astsubay ( ) Asker Öğretim Elemanı ( ) Sivil Öğretim Elemanı ( )
7. Eğitim durumunuz: Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

#### BÖLÜM 2: LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette liderlik tarzı ile ilgili her biri 5 seçenekten oluşan 24 ifade bulunmaktadır. Lütfen bu maddelere katılma derecenizi, ilgili ifadenin karşısında bulunan kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

|    | Bağlı Olduğum En Yakın Amirim;          | Her zaman | Çoğunlukla | Arasına | Nadiren | Hiç |
|----|---|-----------|------------|---------|---------|-----|
| 1. | Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder. |           |            |         |         |     |
| 2. | Karar alma yetkisine sahip tek kişidir. |           |            |         |         |     |
| 3. | Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.     |           |            |         |         |     |

|     |   |   |  |  |  |  |
|-----|---|---|--|--|--|--|
| 4.  | İçin önemli olan verimliliktir.                                 |   |  |  |  |  |
| 5.  | Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.                       |   |  |  |  |  |
| 6.  | Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.                     |   |  |  |  |  |
| 7.  | Yetki devrine karşıdır.   |   |  |  |  |  |
| 8.  | Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.         |   |  |  |  |  |
| 9.  | Çalışanları yakından takip eder.                                |   |  |  |  |  |
| 10. | Eleştirilmeyi sevmez.   |   |  |  |  |  |
| 11. | Çalışanları karar alma sürecine katar                           |   |  |  |  |  |
| 12. | Çalışanlarla işbirliği yapar.                                   |   |  |  |  |  |
| 13. | İletişim kanallarını açık tutar.                                |   |  |  |  |  |
| 14. | Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.                  |   |  |  |  |  |
| 15. | Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.              |   |  |  |  |  |
| 16. | Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.     |   |  |  |  |  |
| 17. | Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.                        |   |  |  |  |  |
| 18. | Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur. |   |  |  |  |  |
| 19. | Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.                   |   |  |  |  |  |
| 20. | Bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.                             |   |  |  |  |  |
| 21. | Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.                   |   |  |  |  |  |
| 22. | Yetkiyi alt kademelere aktarır.                                 |   |  |  |  |  |
| 23. | Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.                    |   |  |  |  |  |
| 24. | Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.               | * |  |  |  |  |
| 25. | Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.                | * |  |  |  |  |
| 26. | Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.                    |   |  |  |  |  |
| 27. | Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.                          |   |  |  |  |  |
| 28. | İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.          |   |  |  |  |  |
| 29. | Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.                               | * |  |  |  |  |
| 30. | Grubun aldığı kararları uygular.                                |   |  |  |  |  |
| 31. | Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.               |   |  |  |  |  |
| 32. | Grubun çalışmalarına katılmaz.                                  | * |  |  |  |  |
| 33. | Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.           |   |  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 34. | Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.  |  |  |  |  |  |
| 35. | Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.  |  |  |  |  |  |
| 36. | Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.                                     |  |  |  |  |  |
| 37. | Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.               |  |  |  |  |  |
| 38. | İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.                                   |  |  |  |  |  |
| 39. | Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.                           |  |  |  |  |  |
| 40. | Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir. |  |  |  |  |  |
| 41. | Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.              |  |  |  |  |  |
| 42. | Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.                                     |  |  |  |  |  |
| 43. | Büyük beklentiye sahiptir.   |  |  |  |  |  |
| 44. | Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.                     |  |  |  |  |  |
| 45. | Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.                                    |  |  |  |  |  |
| 46. | Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.                    |  |  |  |  |  |
| 47. | Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.  |  |  |  |  |  |
| 48. | Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.                                     |  |  |  |  |  |
| 49. | Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.                                      |  |  |  |  |  |
| 50. | Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.              |  |  |  |  |  |
| 51. | Süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.                            |  |  |  |  |  |
| 52. | Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.  |  |  |  |  |  |
| 53. | Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.   |  |  |  |  |  |
| 54. | Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.                         |  |  |  |  |  |
| 55. | Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.  |  |  |  |  |  |
| 56. | Uzun dönemli görüş açısı yoktur.   |  |  |  |  |  |
| 57. | Okul etkililiği ile ilgilenir.   |  |  |  |  |  |
| 58. | Sorumlulukları dağıtır.  |  |  |  |  |  |
| 59. | Karar almaktan kaçınır.  |  |  |  |  |  |

\* 24, 25, 29 ve 32 maddeler ters puanlanmaktadır.

### BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette örgütsel bağlılık ile ilgili her biri 5 seçenekten oluşan 24 ifade bulunmaktadır. Lütfen bu maddelere katılma derecenizi, ilgili ifadenin karşısında bulunan kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.

|  | Her zaman | Çoğunlukla | Arasına | Nadiren | Hiç |
|--|-----------|------------|---------|---------|-----|
| 1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.  |           |            |         |         |     |
| 2. Çalıştığım kurumun tüm sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.   |           |            |         |         |     |
| 3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.   |           |            |         |         |     |
| 4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.  |           |            |         |         |     |
| 5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.   |           |            |         |         |     |
| 6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.   |           |            |         |         |     |
| 7. Bu kuruma bağlanabildiğim şekilde bir başka kuruma bağlanabileceğimi düşünmüyorum.  |           |            |         |         |     |
| 8. Bu kurumun benim için çok büyük bir anlamı vardır.  |           |            |         |         |     |
| 9. Bir başka iş ayarlamadan mevcut işimden ayrılmam durumunda olabilecekler konusunda endişe hissediyorum.   |           |            |         |         |     |
| 10. Bu kurumdan ayrılmayı istememe rağmen şu anda bunu gerçekleştirmek benim için oldukça zordur.  |           |            |         |         |     |
| 11. Eğer bugün bu kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın altüst olacağını düşünüyorum.   |           |            |         |         |     |
| 12. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.   |           |            |         |         |     |
| 13. Şu anda bu kurumda kalmamın nedeni istekten çok gerekliliktir.   |           |            |         |         |     |
| 14. Şu anda bu kurumdan ayrılma konusunda fazla bir seçeneğim olmadığını düşünüyorum.  |           |            |         |         |     |
| 15. Mevcut işimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif iş imkânlarının azlığıdır.   |           |            |         |         |     |
| 16. Bu kurumda çalışmaya devam ediyormamın en önemli nedenlerinden biri, başka bir kurumun başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir         |           |            |         |         |     |
| 17. Bugünlerde insanların çok fazla iş değiştirdiğini düşünüyorum.   |           |            |         |         |     |
| 18. Bir çalışanın çalıştığı kuruma sürekli olarak bağlı olması gerekliliğine inanıyorum.   |           |            |         |         |     |
| 19. İşletmeler arası sürekli geçiş benim açımdan tam anlamıyla etik dışı bir davranıştır.  |           |            |         |         |     |
| 20. Bu kurumda çalışmaya devam ediyormamın en önemli nedenlerinden biri sadakata önem veriyor olmam ve bu nedenle kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissediyor olmamdır. |           |            |         |         |     |
| 21. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.  |           |            |         |         |     |
| 22. Bir kuruma sürekli bağlılığın çalışan için faydalı olduğu inancındayım.  |           |            |         |         |     |
| 23. Bugünlerde çalıştığım kurumda kalmanın insanların kariyerleri açısından daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.   |           |            |         |         |     |
| 24. İnsanın çalıştığı kurumda önemli bir çalışan olmayı istemesinin artık akıllıca olmadığını düşünüyorum.   |           |            |         |         |     |



## EK 2

### Veri Toplama Araçları Uygulama İzini

KITASI : Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü  
SINIF VE RÜTBESİ : Dz.Yb.  
ADI SOYADI : Hasan SEVİNÇTEKİN  
BABA ADI : Halil  
MEMLEKETİ : İstanbul  
DOĞUM TARİHİ : 15.02.1975  
DUHULÜ : 01.09.1993  
NASBI : 30.08.2017  
SİCİL NU. : 1997-8030  
TC KİMLİK NU. : 18464244946

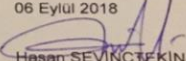
OZÜ : Yüksek Lisans Tez Çalışması.

#### MÜDÜRLÜK ÖNÜNE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsündeki Yüksek Lisans Tezi "Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında anket çalışma yöntemi ile okulumuzda uygulama yapmayı talep ediyorum.

Gerekli iznin verilmesi hususunu, arz ederim.

06 Eylül 2018

  
Hasan SEVİNÇTEKİN  
Deniz Yarbay

TASNİF DIŞI

T.C.  
MILLİ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ  
DENİZ ASTSUBAY MESLEK YÜKSEK OKULU MÜDÜRLÜĞÜ  
ALTINOVA/YALOVA

OKL MD. : 79528767-1120- 152 -18/Ask.ve Mes.Bil.Böl.

06 Eylül 2018

KONU : Yüksek Lisans Tez Çalışması.

İLGİLİ MAKAMA

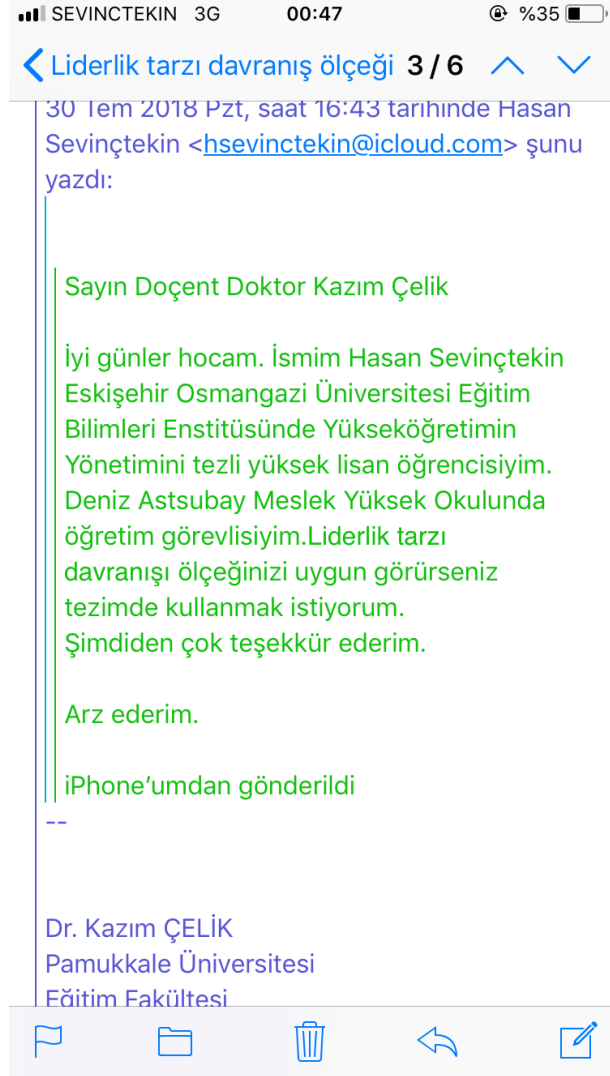
Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulu Müdürlüğü emrinde görevli Deniz Yarbay Hasan SEVINÇTEKİN'in Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsündeki Yüksek Lisans Tezi "Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını anket çalışma yöntemi ile okulumuzda uygulama talebi uygun görülmüştür.

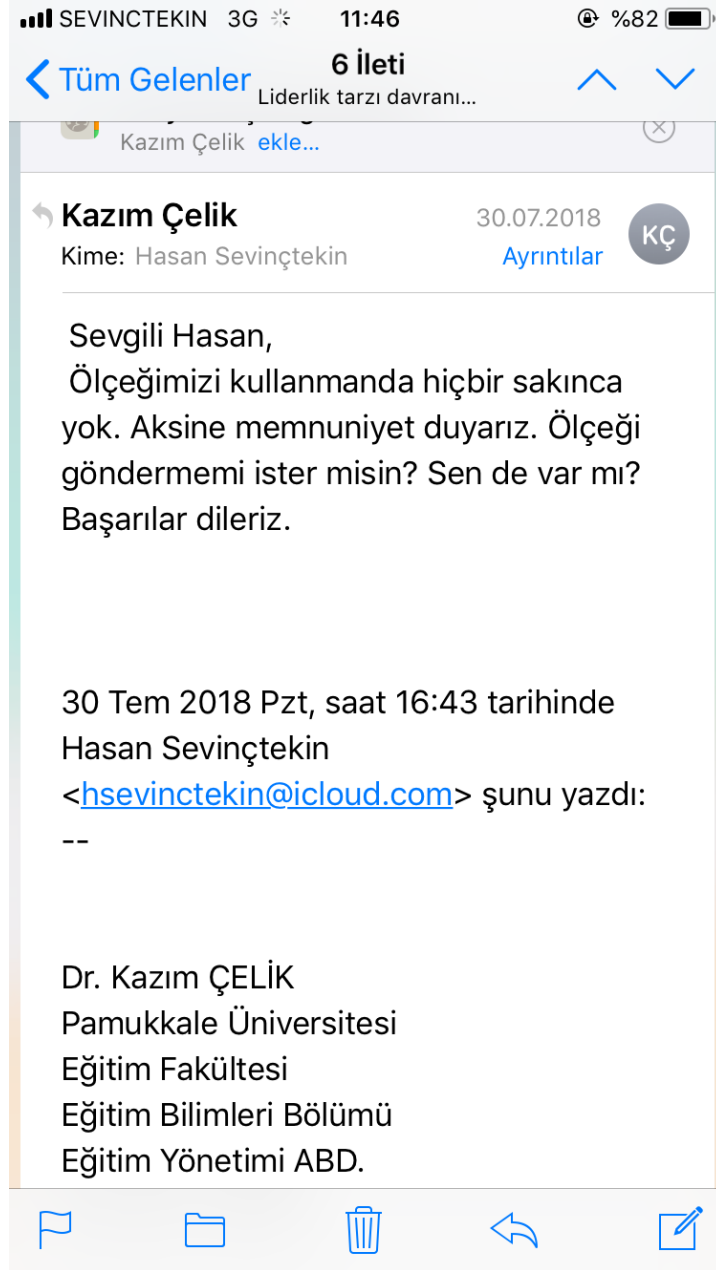
Rica ederim.

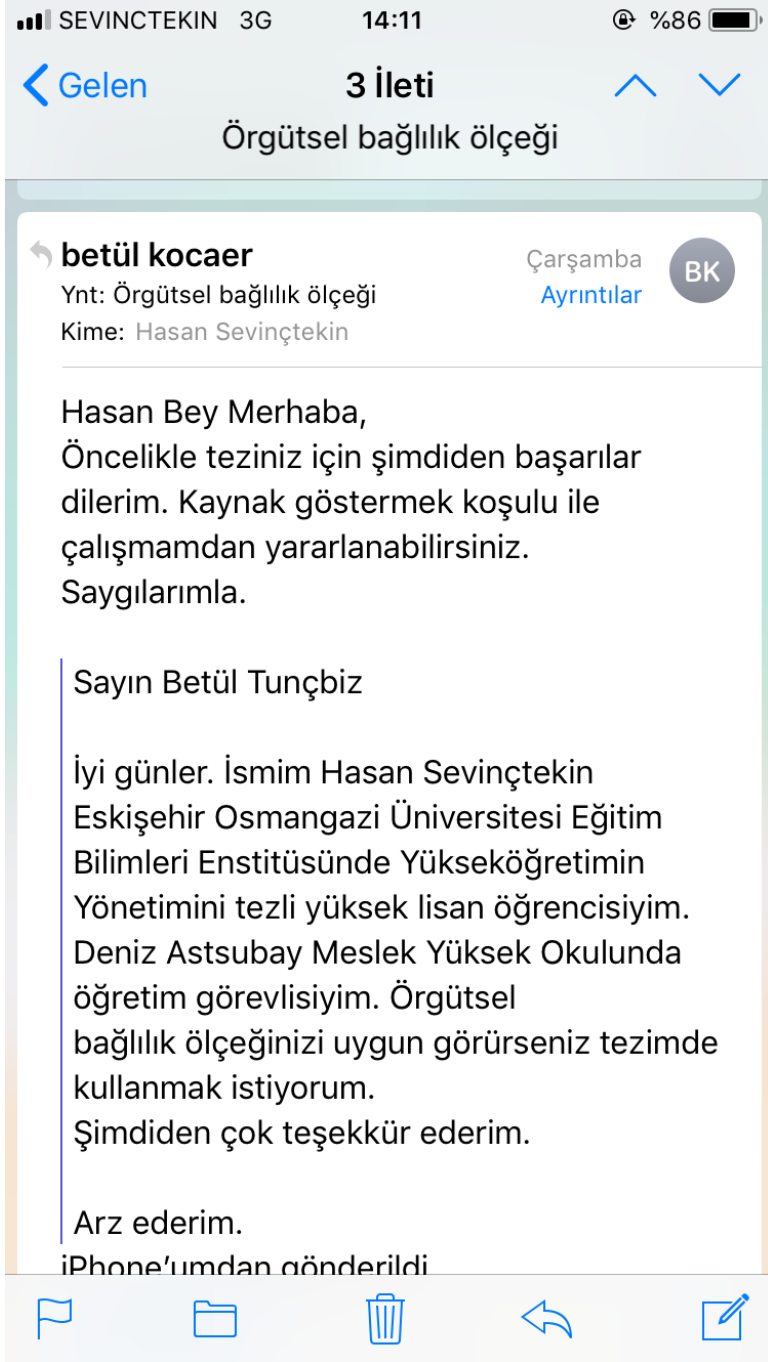
  
Gökhan ÖZTÜRK  
Deniz Albay  
Deniz Astsubay MYO Müdürü

TASNİF DIŞI

**EK 3**  
**Veri Toplama Araçları Kullanım İzinleri**

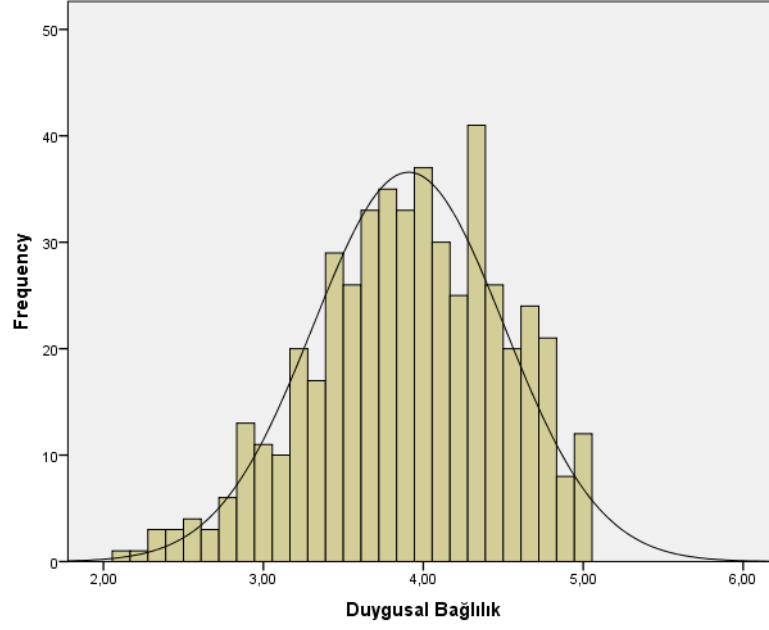




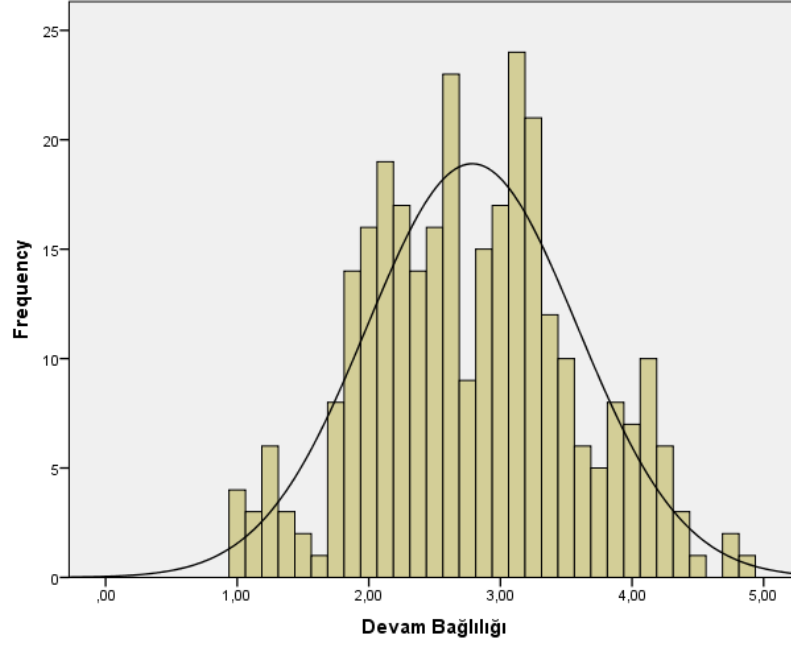


## EK 4

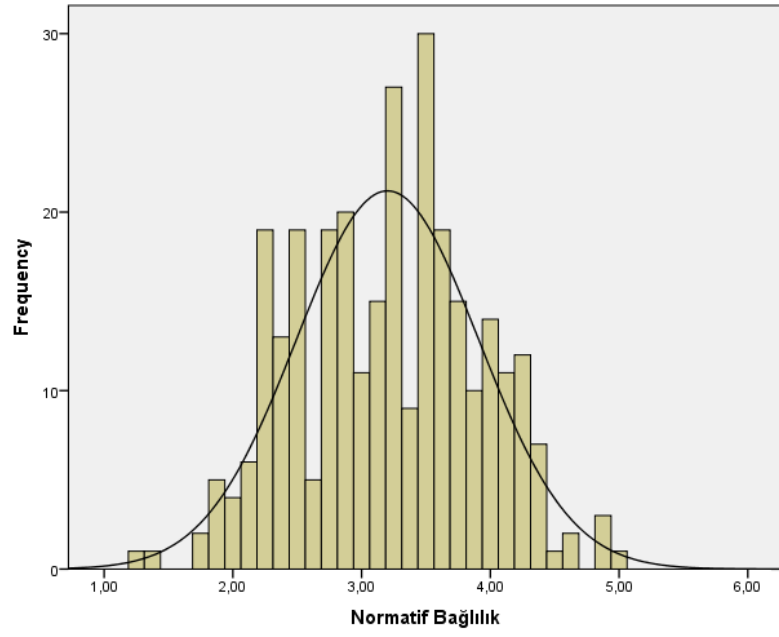
### Değişkenlere Ait Histogram Grafikleri



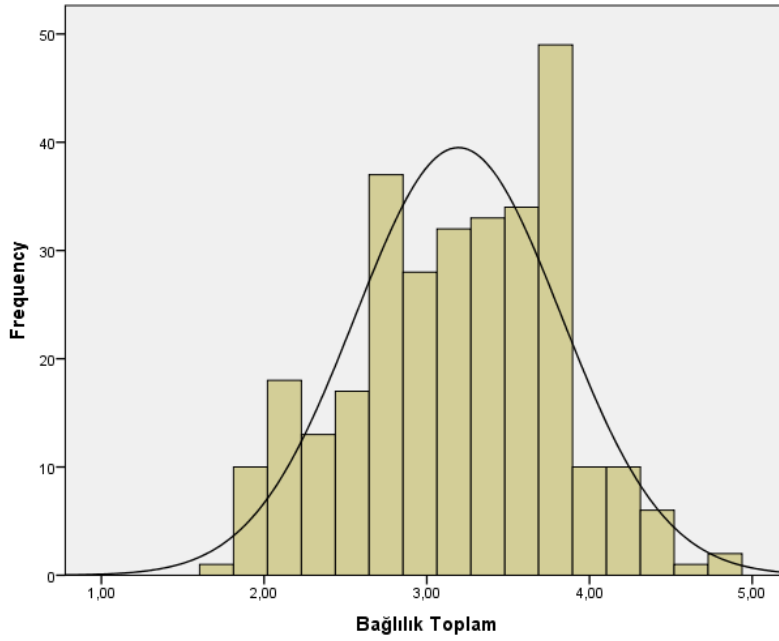
Şekil 1. Duygusal Bağlılık Histogram Grafiği



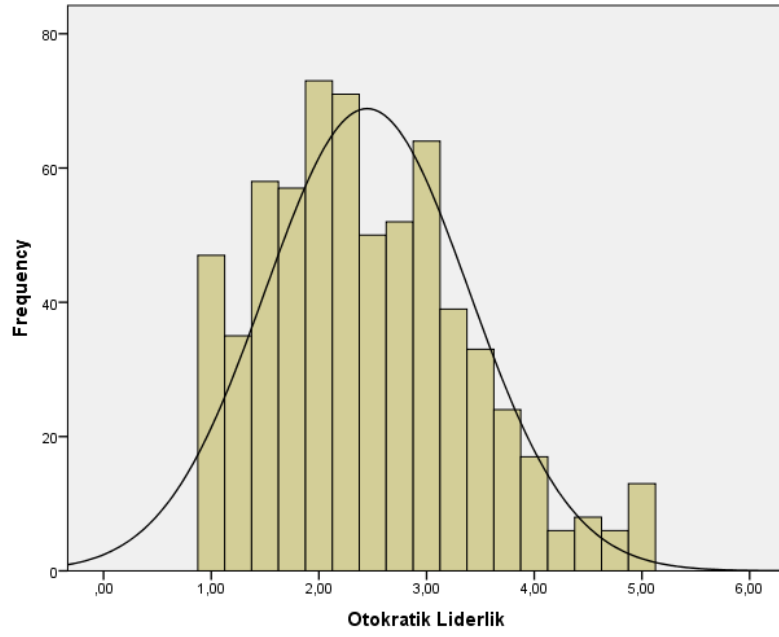
Şekil 2. Devamlılık Bağlılığı Histogram Grafiği



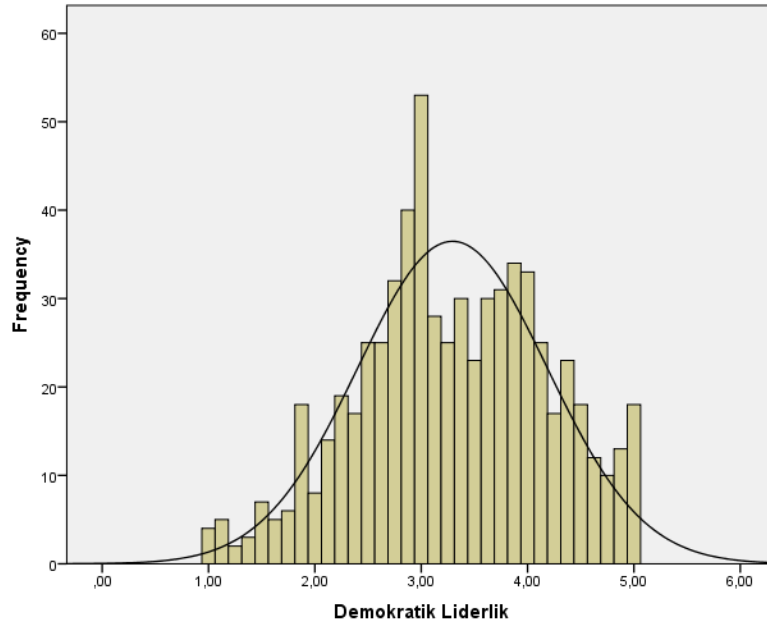
Şekil 3. Normatif Bağlılık Histogram Grafiği



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Histogram Grafiği

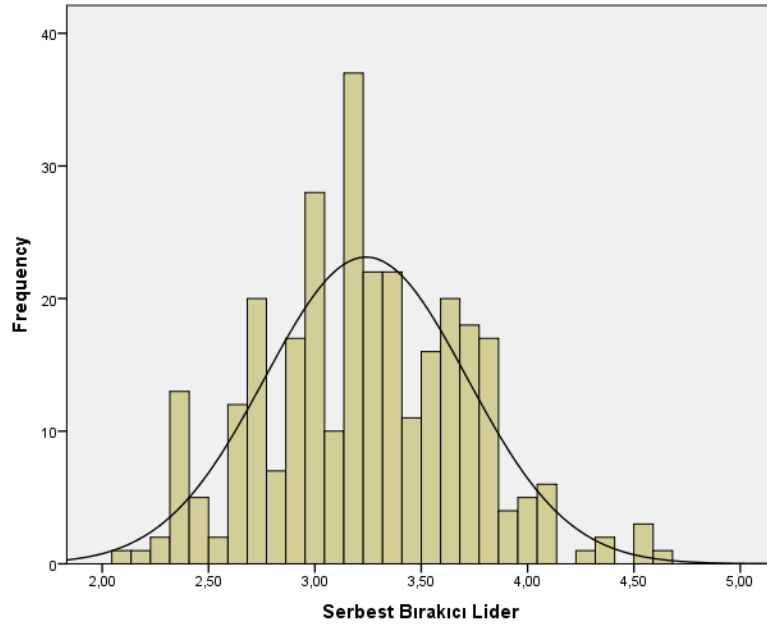


Şekil 5. Otokratik Liderlik Stili Histogram Grafiği

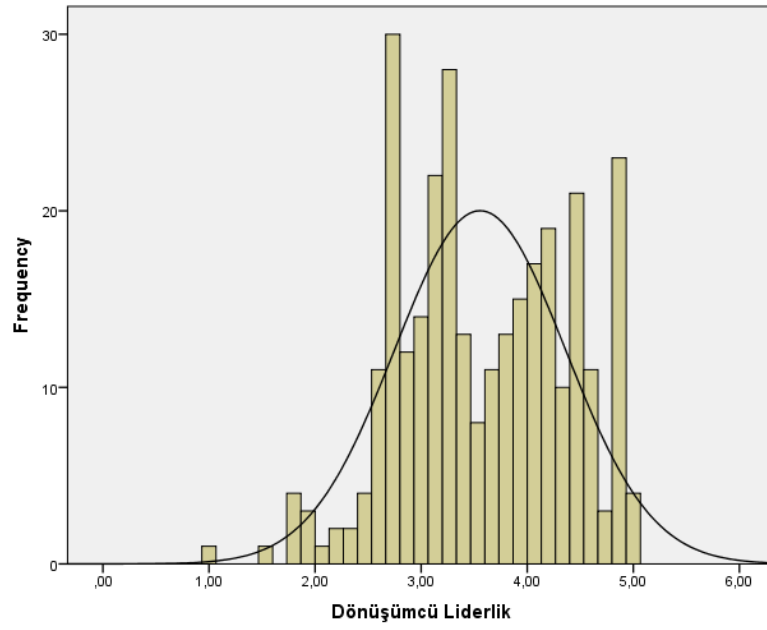


Şekil 6. Demokratik Liderlik Stili Histogram Grafiği

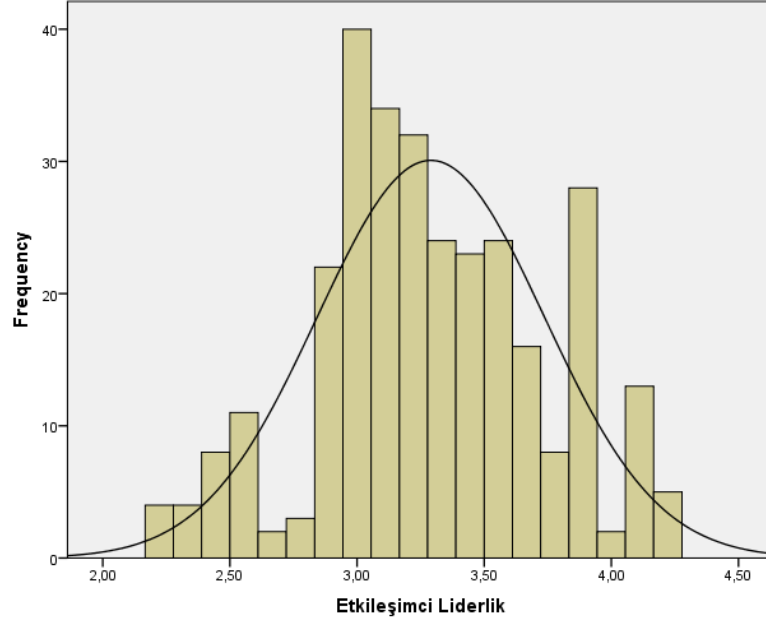




Şekil 7. Serbest Bırakıcı Liderlik Stili Histogram Grafiği



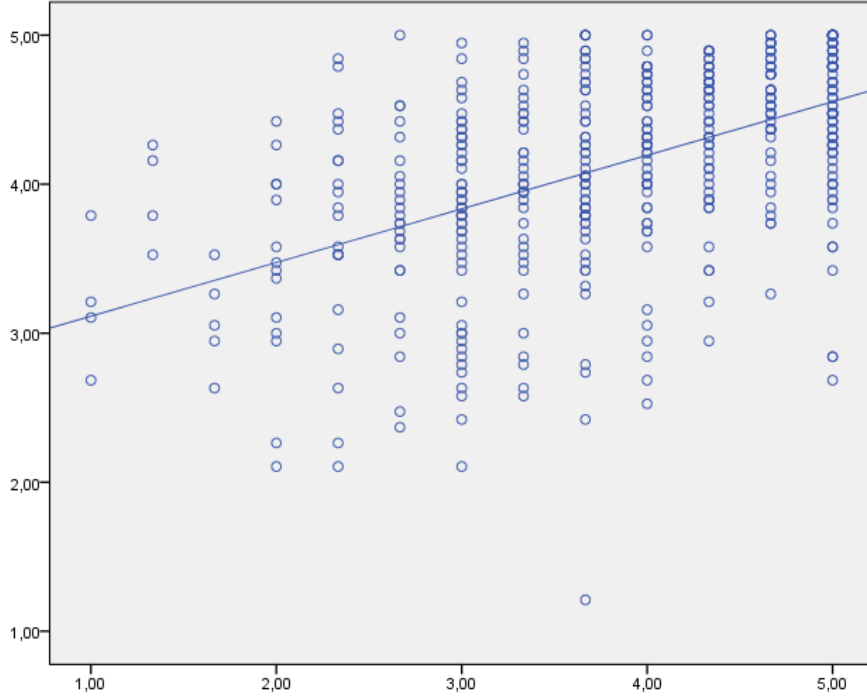
Şekil 8. Dönüşümcü Liderlik Stili Histogram Grafiği



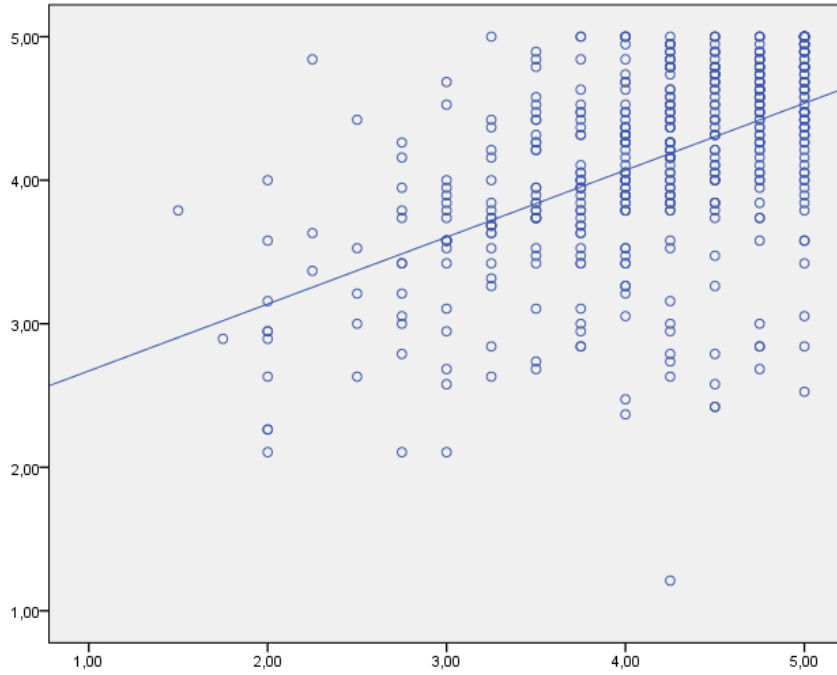
Şekil 9. Etkileşimci Liderlik Stili Histogram Grafiği

## EK 5

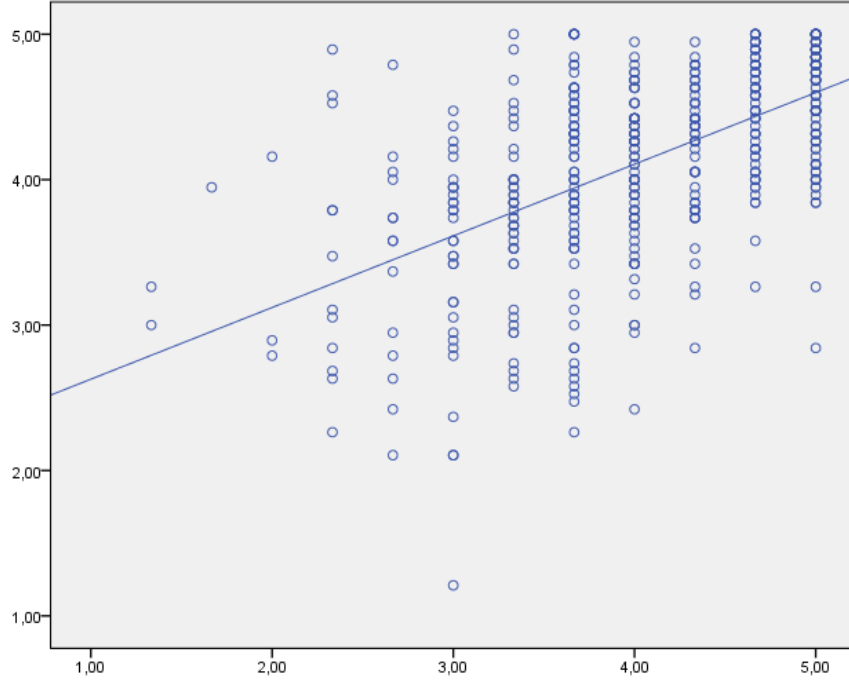
### Değişkenlerin Doğrusallığı ve Varyansların Homojenliği



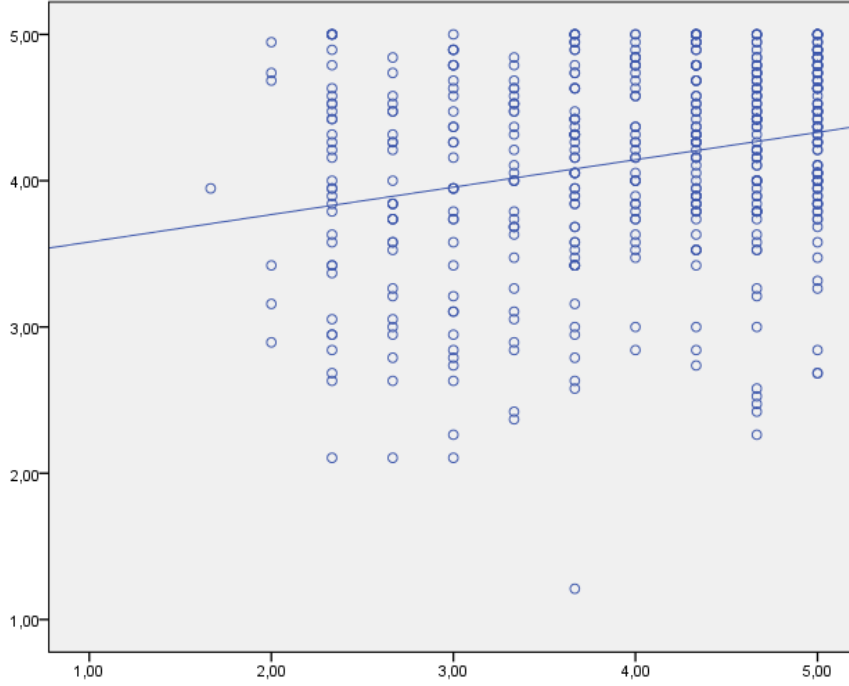
Şekil 10. Saçılma Diyagramı (Bağıllık-Otokratik Liderlik)



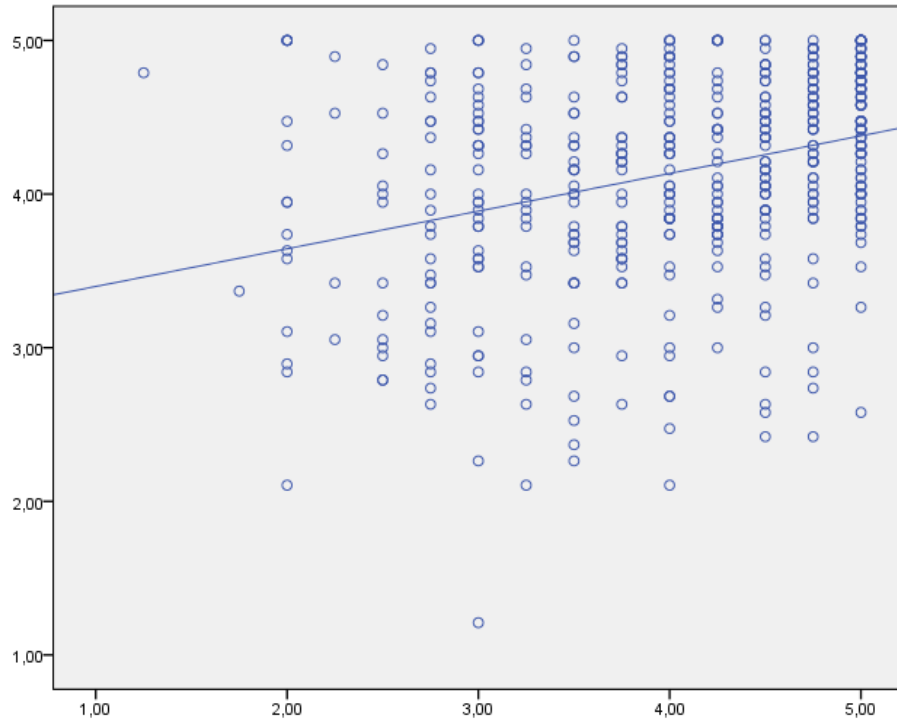
Şekil 11. Saçılma Diyagramı (Bağıllık- Demokratik Liderlik)



Şekil 12. Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Serbest Bırakıcı Liderlik)



Şekil 13. Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Serbest Bırakıcı Liderlik)



Şekil 14. Saçılma Diyagramı (Bağlılık- Etkileşimci Liderlik)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hasan SEVİNÇTEKİN  
Doğum Yeri : İstanbul  
Doğum Tarihi : 15.02.1975

### Eğitim Durumu

Lise Deniz Lisesi 1993  
Lisans Deniz Harp Okulu 1997

### Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (İyi), Konuşma (İyi)

### Mesleki Geçmiş

| Görev             | Kurum          | Çalışma Tarihleri |
|-------------------|----------------|-------------------|
| Öğretim Görevlisi | MSÜ Dz.Asb.MYO | 2015-             |

### İletişim

E-posta adresi: [hasansevinctekin@hotmail.com](mailto:hasansevinctekin@hotmail.com)