

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ
TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ (ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ)**

**İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

**Hazırlayan
Nurten AYDINOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. İZZET GÜMÜŞ**

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU ÖRNEĞİ

- YAZAR ADI SOYADI** : Nurten Aydınoğlu
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatminive Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 09/04/2020
- SAYFA SAYISI** : 184
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. İZZET GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada, ilk -ortaokul ve lise düzeyindeki yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıkları ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise2018 yılı itibariyle Ankara iline bağlı Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı ve Mamak ilçelerinde çalışan 413 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma, ilk-orta ve lisede çalışan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyen 6, otantik liderliği ölçen 16, paternalist liderliği ölçen 22, motivasyonu ölçen 30, iş tatminini ölçen 20 ve örgütsel bağlılığı ölçen 18 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre, "Otantik Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "Örgütsel

Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Otantik Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. Karşılaştırma testleri neticesinde cinsiyet grupları hariç diğer gruplarda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır

DAĞITIM LİSTESİ

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Nurten AYDINOĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ
TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ (ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ)**

**İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

**Hazırlayan
Nurten AYDINOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. İZZET GÜMÜŞ**

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nurten AYDINOĞLU

TARİH



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nurten AYDINOĞLU'nun "Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkileri: Ankara Özel Okullar Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)*

Üye

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü*

ÖZET

YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ (ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ)

Bu araştırmada, ilk -ortaokul ve lise düzeyindeki yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıkları ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise 2018 yılı itibarıyla Ankara iline bağlı Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı ve Mamak ilçelerinde çalışan 413 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma, ilk-orta ve lise de çalışan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyen 6, otantik liderliği ölçeği 16, paternalist liderliği ölçeği 22, motivasyonu ölçeği 30, iş tatmini ölçeği 20 ve örgütsel bağlılığı ölçeği 18 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılarak ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Bağımsız değişken olan otantik liderlik, paternalist liderlik ile bağımlı değişkenler motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Elde edilen verilere göre, "Otantik Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Otantik Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. Karşılaştırma testleri neticesinde cinsiyet grupları hariç diğer gruplarda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

SUMMARY

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF AUTHENTIC AND PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIOR OF ADMINISTRATORS ON TEACHERS' MOTIVATION, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT (ANKARA PROVINCE PRIVATE SCHOOLS EXAMPLE)

In this study, the relationship between authentic and paternalist leadership behaviors of primary, middle and high school administrators and teachers' motivation, job satisfaction and organizational commitment was examined. The sample of the study consists of 413 people working in Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı and Mamak districts of Ankara as of 2018. In the study, the data were collected through a questionnaire form. The study consists of 112 questions, 6 of which determine the demographic characteristics of teachers working in primary, secondary and high school, 16 of which measure authentic leadership, 22 of which measure paternalist leadership, 30 of which measure motivation, 20 of which measure job satisfaction and 18 of which measure organizational commitment. The data have been analyzed with the SPSS 23 program and studied with a 95% confidence level. In this study, correlation analysis was used to determine the relationships between authentic leadership and paternalist leadership which are independent variables and motivation, job satisfaction and organizational commitment which are dependent variables.

According to the data obtained, there is a weak positive relationship between "Authentic Leadership" and "Organizational Commitment". There is a weak positive relationship between "Paternalist Leadership" and "Organizational Commitment". There is a positive moderate relationship between "Authentic Leadership" and "Job Satisfaction". There is a positive moderate relationship between "Paternalist Leadership" and "Job Satisfaction". As a result of comparison tests, statistically significant relationships were found in all groups except gender groups.

Key Words: "Authentic Leadership", "Paternalist Leadership", Motivation, "Job Satisfaction", "Organizational Commitment"

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	V
SUMMARY	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
EKLER LİSTESİ.....	XV
ÖNSÖZ.....	XVI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK KAVRAMLARI	2
1.1. Liderlik Kavramı	2
1.1.1. Liderliğin Gelişimi.....	3
1.1.2. Liderlik Modelleri	4
1.1.2.1. Karizmatik Liderlik	5
1.1.2.2. Stratejik Liderlik	5
1.1.2.3. Dönüşümcü Liderlik.....	6
1.1.2.4. Otokratik Liderlik.....	6
1.1.2.5. Etkileşimci Liderlik	6
1.1.2.6. Hizmetkar Liderlik.....	7
1.1.2.7. Etik Liderlik.....	7
1.2.Otantik Liderlik	8
1.2.1. Otantik Liderlik Kavramı.....	8
1.2.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi	10
1.2.3. Otantik Liderliğin Özellikleri	13
1.2.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri	14
1.2.5. Otantik Liderliğin Öncülleri	17
Özgeçmiş	18

Tetikleyici Olaylar.....	18
1.2.6. Eğitimde Otantik Liderlik	18
1.2.7. Otantik Liderlik İle İlgili Araştırmalar	22
İKİNCİ BÖLÜM	28
PATERNALİST LİDERLİK	28
2.1. Paternalism Kavramı	28
2.2. Paternalist Liderlik Kavramı	29
2.3. Paternalist Liderliğin Tarihsel Gelişimi	30
2.4. Paternalist Liderin Özellikleri	32
2.5. Paternalistik Liderlik Yaklaşımları	33
2.6. Paternalistik Liderliğin Diğer Liderlik Tarzlarıyla Etkileşimleri.....	37
2.7. Paternalist Liderlik ve Otantik Liderlik İlişkisi.....	40
2.8. Eğitimde Paternalist Liderlik	41
2.9. Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	51
MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI	51
3.1. MOTİVASYON	51
3.1.1. Motivasyon Kavramı	51
3.1.2. Motivasyonun Önemi	52
3.1.3. Motivasyon Kaynakları.....	54
3.1.3.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	54
3.1.3.2. Çevreye Uyum.....	54
3.1.3.3. Değer ve Statü	55
3.1.3.4. Çalışma Arkadaşlarıyla Uyum	56
3.1.3.5. Psikolojik Güvence	56
3.1.3.6. Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma	56
3.1.3.7. Eğitim ve Yetiştirme.....	57
3.1.3.8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	57
3.1.4. Motivasyon Kuramları	58

3.1.5. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Motivasyonu	62
3.1.6. Motivasyon İle İlgili Araştırmalar	62
3.2. İŞ TATMİNİ	64
3.2.1. İş Tatmini Kavramı	64
3.2.2. İş Tatmininin Önemi	64
3.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	65
3.2.3.1. Bireysel Etmenler	65
3.2.3.2. Örgütsel Etmenler	68
3.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	70
3.2.5. İş Tatminini Açıklayan Kuramlar	71
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	71
Cornell Modeli	71
Beklenti Kuramı	72
Pekiştirme Kuramı	72
Öz Yeterlilik Kuramı	73
"Eşitlik Kuramı"	74
3.2.6. Öğretmenlerin İş Tatmini	75
3.2.7. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar	76
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	78
3.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	78
3.3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	78
3.3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	82
3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	85
3.3.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık	87
3.3.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar	88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	91
YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ (ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ)	91
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91

4.1.1.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	91
4.1.1.1. Araştırmanın Modeli	91
4.1.1.2. Araştırmanın Hipotezleri	92
4.1.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları	98
4.1.2.1 Araştırmanın Evreni.....	98
4.1.2.2.Araştırmanın Örneklemi.....	99
4.1.2.3.Araştırmanın Varsayımları	100
4.1.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	100
4.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	101
4.1.3.1.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	101
4.1.3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	102
4.1.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	103
4.2. BULGULAR VE ANALİZLER.....	109
4.2.1. Demografik Bilgiler.....	109
4.2.2. Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri	110
4.2.3. Korelasyon Analizleri	115
4.2.4. Karşılaştırma Analizleri	126
SONUÇ VE TARTIŞMA	134
ÖNERİLER	138
KAYNAKLAR	139
EKLER.....	160

KISALTMALAR

SPSS :STATİSTİCAL PACKAGES FOR THE SOCIAL SCIENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)
T.C. :TÜRKİYE CUMHURİYETİ



TABLÖLER LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 "Otantik Liderlik" Bileşenleri.....	15
Tablo-2 Örneklem Büyüklükleri ($\alpha= 0.05$ İçin)	99
Tablo-3 Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	103
Tablo-4 "Otantik Liderlik" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	104
Tablo-5 "Paternalist Liderlik" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	105
Tablo-6 Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	106
Tablo-7 "İş Tatmini" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	107
Tablo-8 "Örgütsel Bağlılık" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	108
Tablo-9 Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı	109
Tablo-10 Katılımcıların "Otantik Liderlik" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri	110
Tablo-11 Katılımcıların "Paternalist Liderlik" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri ..	111
Tablo-12 Katılımcıların Motivasyon Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri	112
Tablo-13 Katılımcıların "İş Tatmini" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri	113
Tablo-14 Katılımcıların "Örgütsel Bağlılık" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri.....	114
Tablo-15 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", Motivasyon, "İş Tatmini" ve "Örgütsel Bağlılık" Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri	115
Tablo-16 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", Motivasyon ve "İş Tatmini" Ölçek Puanlarının "Örgütsel Bağlılık" Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları.....	116
Tablo-17 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", Motivasyon Ölçek Puanlarının, "İş Tatmini" Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları	120
Tablo-18 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik" Ölçek Puanlarının, Motivasyon Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları	123
Tablo-19 "Otantik Liderlik" Ölçek Puanları ile "Paternalist Liderlik" Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo-20 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	126
Tablo-21 Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	127
Tablo-22. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	128
Tablo-23 Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	130

Tablo-24. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	131
Tablo-25 Ölçek Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	132



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Otantik Liderliğin Gelişim Modeli	11
Şekil-2 Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik Boyutları.....	34
Şekil-3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	59
Şekil 4. Hedeflerin Birleşik Sonuçları ve Performansta Öz Yetkinlik	74
Şekil-5 Araştırmanın Modeli	92



EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Formu	160
-------------------------	-----



ÖNSÖZ

Bu çalışmada okul yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıklarına olan etkilerini araştırdım. Burada ki temel amaç; çeşitli koşulsal dinamikler dikkate alınarak, öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri ile motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının hangi kaynak yada öneriler çerçevesinde pratik hayatta test edilebilecek şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktır. Ayrıca, tezin etkin liderlik stillerine odaklanması ve sosyoekonomik olarak eğitim sektörü gibi stratejik öneme haiz bir alanda araştırma yapılması nedeniyle hipotezler literatürde yer alan paradigmlar ile pratik hayattaki işlem süreçleri ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Yine sektörel olarak özel okullardaki öğretmen ve idarecilerin, ortak/üyelerin mesleğe teknik uyum ve etkililik yönünden farkındalık düzeyleri, demografik özelliklerinin ilişki boyutları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamda yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e ve destekleri, ilgileri için değerli hocalarım Prof. Dr. B.Aykut ARIKAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI'ya teşekkürü borç bilirim.

Saygılarımla

GİRİŞ

Liderlik kavramı; başkalarını kişisel özellikleri ile etkilemek, etrafındaki kişileri etki altına alarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gruptaki, her bir bireyin en doğru ve etkili bir şekilde hedefe yönlendirilmesidir. Liderler, kurumun misyonu ve vizyonu çerçevesinde ekonomik ve sosyal bağlamda gelecekte meydana gelmesi muhtemel değişimleri hesaba katmak zorundadır.

Paternalist lider; otoriter, güçlü ve babacan bir lider figürünü dürüstlük ve yardımseverlikle birleştirerek personeline aile içindeki ebeveynlerin yaklaşımı gibi bir tutum sergileyerek süreç boyunca meydana gelen sorunlara çözüm bulmaya çalışır.

Otantik liderliğin ise özfarkındalık, iletişimde ve bireyler arası ilişkilerde şeffaflık, karar almada bilgilerin bir denge gözetilerek değerlendirilmesi, ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenlerinden meydana geldiğini bilinmektedir. Her iki liderlik türünün de çalışanların motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etki ettiği düşünülmektedir.

Bu iki liderlik ekseninde tezin amacı, Ankara ili özel okullar örneğinde ankete dayalı olarak elde edilen veriler vasıtasıyla okul yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıklarına olan etkilerinin hangi düzeyde olduğunu ortaya çıkarılmasıdır. Alt problemlerinde ise bu değişkenlere, cinsiyet, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi, okul türü okulun bulunduğu ilçe, sınıf, yaş ve aylık ortalama hane geliri gibi demografik değişkenlerin etki düzeyleri incelenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın birinci bölümünde Liderlik ve Otantik Liderlik kavramları, ikinci bölümünde Paternalist Liderlik kavramı, üçüncü bölümünde motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık kavramlarına, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, bulgular ve analizler, beşinci bölümde sonuç, tartışma ve öneriler konularına yer verilmiştir. Özel ilk, ortaokul ve lise düzeyindeki yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıkları ayrı ayrı ilişkileri incelenmiştir.

Bu çalışmada elde edilecek verilere göre; Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlere, yöneticilere yönelik hedeflerinde ve bu konularla ilgili yapacağı düzenlemelerde yol gösterici olunması amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma sonuçları, yapılması muhtemel gelecekte ki araştırmalara yol gösterici özelliği olması bakımından da önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Farabi'nin tanımlamasına göre lider olan kişinin akıl sahibi, cömert ve adil olması gerekir. Lider cesurdur, etrafındaki kişileri sever ve doğru işler yapmaları için onları yönlendirir. Diğerlerinden daha üst düzeyde bir iradeye sahiptir ve zaafı konusunda kendi kendilerine hakim olmayı başarabilen kişilerdir. Lider, kişisel olarak gelişimine ve eğitimine önem verir ve etrafındakileri de bu anlamda yönlendirir. Kişisel çıkarları ya da zevkleri çerçevesinde kararlar almaz ve harekette bulunmaz¹.

Akdemir'e göre lider; karakter yapısı, kişilik özellikleri, öz yeterlilik, yetkinlik gibi konularda üst düzeyde etkiye sahip olan ve mükemmel sonuçları almak için çabalayan kişidir². Liderlik kavramı kısaca başkalarını kişisel özellikleri ile etkilemek, etrafındaki kimseleri etki altına alarak gösterecekleri çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek gibi hedeflere yönlendirilmesidir. Liderin ana görevi kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda, geleceğe yönelik stratejiler oluşturması ve bunları geliştirmesidir³.

Liderlik olgusu dünya üzerinde sıklıkla araştırma konusu olmuştur.. Toplumsal yapılardan, eğitim kurumlarına, siyasi yapılardan çalışma hayatına kadar hemen her alanda liderlik kavramının etkisi yadsınamaz. Liderler, ekonomik bağlamda pazarların ve kurumların küresel bir hale gelmesinin doğal sonucu olarak gelecekte meydana gelmesi muhtemel değişimleri hesaba katmak zorundadır. İş dünyasında pazarlar daha hareketli olmakta, müşterilerin gereksinimleri de istekleri de farklılaşmakta ve karmaşık hale gelmektedir. Böyle bir ortamda bilgi akışının kontrol edilmesi de kurumlar için hayli zorlayıcı olmaktadır. Bahsi geçen tüm bu gelişmeler lider kişilere ve işletmelere bu duruma karşılık bir cevap vermeyi zorunlu kılmaktadır. Burns, liderlik ile ilgili sürekli gelişen ve karmaşıklaşan karşılıklı etkileşimin yaşandığı bir iletişim nehri olarak tanımlar. Ona göre liderler devamlı şekilde takipçilerden aldıkları güdüsel tepkileri yönlendirirler. Sürecin herhangi bir yerinde tepki veya direnme ile

¹ BAYRAKLI Bayraktar, *Farabi'de Devlet Felsefesi*, Doğuş Yayınevi, İstanbul, 1993, s.122-124.

² AKDEMİR Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım Bursa, 2012, s.428.

³ ÜLGEN Hayri, MİRZE S Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.68

karşılaştıklarında ise onların davranışlarını kesintisiz bir akış ve karşı akış sürecinde değiştirirler⁴.

1.1.1. Liderliğin Gelişimi

Günümüz modern toplumlarında oldukça önemli bir yer tutan yönetim kavramından farklı olarak liderlik davranışsal özelliklere bağlı olarak insanlığın ilk zamanlarından beri varlığını sürdüren bir olgudur. Günümüz modern toplumlarına kadar her zaman diliminde ve her coğrafyada bir yönetim kavramından ve yöneten ve yönetilenden bahsedilebilir. Özellikle Roma ve Bizans İmparatorluğu'nda bulunan büyük sayıda asker bulunan dev orduları idare edilmesi tarih sayfalarındaki ilk yönetim ve liderlik örneklerinden sayılabilir. Mısır Medeniyetinde önemli bir yer tutan piramitlerin inşa edilmesi detaylı bir yönetim ve planlama, emir - komuta, koordinasyon ve kontrol gerektirmiştir. Yunan filozofları incelendiğinde de halihazırda günümüz toplumlarına bile ışık tutan çok sayıda lidere rastlanmıştır. Platon'un Atina'da kurduğu dünyanın ilk eğitim merkezi sayılan Akademia bu dönemde kurulmuştur ve modern toplumlardaki akademilerin temelini oluşturmaktadır. Yine bu dönemde Akademia eğitim merkezinin en küçük öğrencisi olan Aristoteles bilim felsefesi alanındaki ilk temelleri atmıştır. Dinler tarihi incelendiğinde Gazali'nin 1100 senesinde yönetim ve yönetici özellikleri gibi kavramlardan söz ettiği görülebilir. Farabi'nin ise lider ve liderlik ile ilgili çalışmalarının bulunduğu bilinmektedir⁵.

Liderlik kelimesinin Anglo - Saxon'larda kullanılan köküyse liderlik etmek, yol ya da yön anlamında kullanılan lead kelimesidir. Anglo - Saxon'lar lead kelimesinin anlamı ile ilgili kişilerin belirli bir yönde veya yolda yaptıkları yolculuk şeklinde geliştirmişlerdir. Kelime, Pers ve Mısır medeniyetlerinde de aynı şekliyle var olmaya devam etmiştir. Yunanca'da ise yine seyahat ya da yol anlamına gelmektedir⁶.

Liderlik becerisi, kurumsal yapı içinde bilgiyi, becerileri yönlendirecek bir vizyon olarak tanımlanabilir. Liderlik, örgüt üyelerini önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak hareket etmeleri için onları yönlendirme becerisidir. Lider, örgütteki üyelerin kendi özyeterliliklerini anlamalarını sağlayan ve onları kendilerinden daha büyük bir

⁴ AYÇA Betül, *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.4. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

⁵ EKİCİ Mehmet K, "Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik ve Yöneticilik", *Polis Eğitim Dergisi*, 2005, s.2.

⁶ ALDAIR John, *Kışkırtıcı Liderlik*.Alteo Yayınları, İstanbul, 2005, s.66.

amaç etrafında toplamayı başaran kişidir. "Liderlik, diğerlerinden çok daha fazla çalışmayı ve üyeler üzerinde etkili olmayı gerektirir⁷."

İnsanoğlu var olduğu günden beri asırlar boyunca toplu halde yaşamını sürdür gelmiştir. Hayatlarını sürdürürken ortak amaçlar, ortak bir hedef ve toplumsal değerler oluşturarak bu topluluğu korumaya çalışmıştır. Bu süreçte liderler ortaya çıkmış ve insanları bu ortak değerler konusunda yönlendirmişlerdir. Bu yönlendirme çağlar boyunca sürekli bir öncekinden daha güçlü ve becerikli kişileri ortaya çıkararak bu kişilerin, diğerlerinden farklı olduklarını ortaya koymuştur. Tarih boyunca büyük ve güçlü aileler, imparatorluklar ve krallıklar birçok farklı liderin yönetimine girmiş ve her bir liderin farklı kişisel özellikleri ve yönetim tarzlarının olduğu görülmüştür. Başa geçen liderlerin kimileri başında bulunduğu topluluğu çok iyi yönetirken kimileri de yönetsel açıdan zaaf lar göstererek toplumunu kaosa ve kargaşa ortamına sürüklemişlerdir. Liderlik, yüzyıllar boyunca örneklerinin olması nedeniyle araştırılan ve üzerinde kafa yorulan bir olgu haline gelmiştir. Hal böyle olunca birbirinden bağımsız ve farklı liderlik tipolojileri oluşmuştur. Lider ve liderlik olguları ile ilgili halihazırda bir düşünce birliğine varılamamıştır. Ancak buna rağmen geçmişten gelen bir güdü ile modern dünyada da liderlik olgusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik konusu ele alındığında literatür taramalarında ortaya çıkan sonuç şudur. Liderlik becerisi doğuştan mı gelmektedir? Yoksa sonradan mı kazanılmaktadır? Bu sorunun cevabı uzun yıllar boyunca araştırmacıların yegane tartışma konusu olmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki liderlik davranış özellikleri doğuştan gelebileceği gibi sonradan da kazanılabilmektedir. Liderlik kavramı ile ilgili bir başka tartışma konusu da bu kavramın bir sanat mı yoksa bir bilim mi olduğu sorunsalıdır. Reinecke ve Schoell liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğunu ve yaşam boyunca elde edilen bilgiler ve deneyimlerle daha da güçleneceğini öne sürmektedirler⁸.

1.1.2. Liderlik Modelleri

Çalışmada bulunmayan diğer liderlik modelleri bu bölümde kısaca ele alınacaktır. Bunlar:

- Karizmatik liderlik
- Stratejik liderlik
- Dönüşümcü liderlik

⁷ TUNÇER Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, 2011, s.60.

⁸ Ayça, a.g.e., s.9-10.

- Otokratik liderlik
- Etkileşimci liderlik
- Hizmetkâr liderlik
- Etik liderlik

1.1.2.1. Karizmatik Liderlik

House ve Shamir'a göre karizmatik lider, en üst düzeyde kendine güvenen, kişisel tarzını çok etkili bir biçimde ortaya koyabilen ve kendisini takip eden kişilerin ihtiyaç duydukları güce ve etkiye sahip olan bireylerdir⁹.

Karizmatik liderler söz konusu olduğunda bazı özelliklerin ön plana çıktığı söylenebilir. Bunlar; kendisini takip edenler üzerinde coşku yaratabilecek bir misyon ve vizyona sahip olma, önceden yaptıkları şeyler ile takipçilerine örnek teşkil etme, kendisinde bulunan heyecan, coşku ve enerjiyi takipçilerine aktarabilme becerilerine bağlı olarak takipçilerinin motivasyonlarını sağlayabilme olarak sayılabilir. Bir önceki yüzyılda çok sayıda örnekleri görülen karizmatik liderler deyim yerindeyse 20. yüzyıla damgasını vurmuşlardır. Günümüzde bile hala isimlerinden söz ettiren bu liderlerin en önemli ortak özelliği çok büyük kitleleri etkileyebilmeleridir¹⁰.

1.1.2.2. Stratejik Liderlik

Sullivan ve Harper'a göre stratejik liderlik bir organizasyonun veya topluluğun hedeflerine yönelik olarak, kültürel ve stratejik süreçlerinde, yapının varlığını sürdürmesinde önemli yer tutan kurallar, değerler etrafında, yapıyı stratejik hedeflerine ulaştırmabilmek için yönetsel fonksiyonları idare ve kontrol etmektir. Stratejik liderlik, zorlayıcılığı olan ve belirsizlik içeren süreçlerde üst düzey liderlerin öngörü oluşturma ve stratejik kararlar alabilme yeteneğidir. Stratejik olma gerekliliğinin temelinde, ulaşılması gerekli olan hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gereksinim duyulan yöntemler arasındaki bağıdır¹¹.

⁹ HOUSE Robert, SHAMIR Boas, (1993). "Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories", *Leadership Theory And Research: Perspectives and Directions*, 1993, s.86.

¹⁰ TENGİLİMOĞLU Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, s.6-7.

¹¹ SULLIVAN Gordon, HARPER Micheal, *Umut Bir Yöntem Olamaz*. Boyner Yayınları, İstanbul, 1997.

1.1.2.3. Dönüştürücü Liderlik

Luthans'a göre dönüştürücü liderlik üyelerinin sahip oldukları bireysel değerleri, inanç sistemlerini ve gereksinimlerini değiştirmeye dayanır¹². Dönüştürücü liderler, toplulukları hedeflerine ulaştırmak konusunda yapacakları şeyin ne olduğunu onlara söyleyen ve astlarının bilinç düzeylerini sürekli olarak artıran ve onların üzerinde sıra dışı etkiler yaratabilen liderlerdir¹³.

Çalışmalar dönüştürücü liderlik ile ilgili üyelerinin çaba gösterme isteği, lidere karşı duyulan memnuniyet düzeyi, mesleki performans oranı, liderinin başarısının algılanması, toplamı arasında önemli ve olumlu yönde bir etki olduğu görülmüştür¹⁴.

1.1.2.4. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikteki davranışsal özellikler daha klasik bir temele dayanır. Geleneksel, otokratik ve bürokratik topluluklar içinde yetişmiş, o toplumların kültürünü ve eğitimini benimsemiş bireylerin istekleri sonucu ortaya çıkmıştır. Otantik liderleri takip eden kişiler daha muhafazakar, kültürel değerlerine bağlı ve saygılı, toplum, aile ve eğitim hayatlarında geleneksel esaslar dikkate alınarak yetişmiş, büyüklerine saygı gösteren, itaatkar yapıya sahip kişilikteki bireyler olduğu ifade edilmektedir¹⁵.

1.1.2.5. Etkileşimci Liderlik

"Etkileşimci liderlik kuramı 1980'li yılların hemen öncesinde Burns tarafından ortaya atılmış ve bunun ardından Bass ve diğerleri tarafından da üzerinde çalışılarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşım bir işi başarmak için bir gruba liderlik eden kişi ile takipçileri arasında, iş ile ilgili karşılıklı bir iletişim ve bununla birlikte liderin sergileyeceği davranışlar üstünde durur." Bu tür liderliğe literatürde işlevsel veya yönetsel liderlik de denilmektedir¹⁶.

Etkileşimci liderler, etkileşimde bulunduğu üyelerine ödüllendirmelerin yapıldığı, her iki tarafın da birbirine bağlı olduğu, üyelerin belirlenen hedeflere ve nihai

¹² LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**. Literatür Yayınları, İstanbul, 1995.

¹³ ROBBINS Stephen P, JUDGE Timoty, **Örgütsel Davranış**. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.392.

¹⁴ Ayça, a.g.e., s.12.

¹⁵ EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s.438.

¹⁶ KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015, s.591.

amaçlarına ulaşmaları için destek olur. Üyeler de aynı şekilde lider ile uyum içinde varlıklarını sürdürürler ki bu yaklaşımlarının kendi menfaatleri için de olumlu ve iyi olacağı düşüncesinde olmalarıdır¹⁷.

1.1.2.6. Hizmetkar Liderlik

Farling vd., hizmetkâr lider tipindeki bireylerin üyelere hizmet etme isteği bakımından işgüdüsel bir destekleri olduğunu ve liderlik yapmayı ise “bilinçli” olarak seçtiklerini öne sürmüştür. Hizmetkâr liderler, liderlik davranışını öne alarak hizmeti öteleyen liderlere kıyasla başkalarının öncelikli gereksinimlerini daha fazla önemsemekte ve bunun için daha çok çaba göstermektedirler¹⁸.

1.1.2.7. Etik Liderlik

Etik lider olgusu yaklaşık olarak 10 asır önce Yusuf Has Hacib tarafından yazılan Kutadgu Bilig isimli eserde ele alınmıştır . Yusuf Has Hacib eserinde iyi bir liderde olması gerekenlerin dürüstlük, adaletli olmak, iyi huya sahip olmak, sabırlı olmak, takva ve haya sahibi olmak, alçak gönüllü olmak, zulmetmemek, insanlara ve olaylara karşı ılımlı yaklaşabilmek, cömert olmak, cesur olmak, hakkaniyetli ve isabetli kurallar koymak gibi ahlaki değerler olduğunu söylemiştir¹⁹.

Yapılan tarihi araştırmalarda Batı medeniyetlerinde şekil bulan etik liderliğin, dürüst olmak, fedakâr olmak, üyeleri motive edebilmek ve teşvik edebilmek şeklinde dört ana öğesinin evrensel anlamda kabul edildiği görülmüştür. Yine bu araştırmalar sonucunda her öğenin toplumlar arasında farklı şekillerde değerlendirildiği görülmüştür²⁰.

¹⁷ İŞCAN F. Ömer, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, s.165.

¹⁸ FARLING L Myra, STONE Gregory, WINSTON E. Bruce, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research". *Journal of Leadership Organizational Studies*, 1999, 2(1), 49-72.

¹⁹ SEZGÜL İbrahim, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", *Toplum Bilimleri Dergisi*, 2010, 4 (7), s.244.

²⁰ CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s.27.

1.2.OTANTİK LİDERLİK

1.2.1. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik kavramı, 1990'lı yıllar ile birlikte pozitif psikoloji bilimine bağlı olarak ortaya çıkmış ve liderlik alanında yeni tartışmalara neden olmuş bir kavram olarak bilinmektedir. Son elli yılda görülen ve duyulan kurumsal çaptaki ahlaksızlıklar ve liderlik ile ilgili eksiklikler incelendiğinde kurumlardaki sıkıntının tahmin edilenden de büyük olduğu görülmektedir. "Bu skandallara, Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri olan Global Crossing ve World Com şirketleri örnek olarak verilebilir. Bu kurumlarda yaşanan skandallar incelendiğinde; çoğunun otantik olmayan liderlik tarzlarından kaynaklandığı ve Amerika Birleşik Devletleri ekonomisini çok büyük miktarlarda maddi zarara uğrattığı anlaşılmıştır²¹."

Otantik (authentique) sözcüğü Türkçe - İngilizce dil sözlüklerinde "hakikat, doğru, gerçek, orjinal, samimi, candan gibi anlamlara karşılık gelmektedir. Liderlik söz konusu olduğunda bu terim gerçek, içten, samimi ve doğru anlamları çerçevesinde düşünülmelidir²².

Kernis otantik olmayı, bireyin kişisel tercihleri, değer yargıları ve gereksinimlerine uygun şekilde hareket edebilmesi şeklinde tanımlamıştır²³. Klenke, otantikliğin bireyin kendisine karşı dürüst olmasını bir zorunluluk haline getirmek yerine o bireyin gerçek duygularını ve arzularını özgür şekilde anlatabilmesini sağladığını söylemiştir²⁴.

Gardner ve arkadaşlarına göre bir kişi için otantiktir veya otantik değildir denilmemelidir. Bunun yerine daha fazla otantik veya daha az otantik denilmesinin daha yerinde olacağını öne sürmüşlerdir²⁵.

²¹ TABAK Akif, ŞEŞEN Harun, TÜRKÖZ Tolga, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, Detay Yayınları, Ankara, 2012.

²² Tabak vd., a.g.e., s.195.

²³KERNIS Michael H, "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, 2003, 14(1), 1-26.

²⁴ Aktaran: COŞAR Serkan, *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.29. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁵ GARDNER L. William, AVOLIO J. Bruce, LUTHANS Fred. MAY R. Douglas, WALUMBWA Fred, "Can You See the Real Me ? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16.343-372.

Shamir ve Eilam otantik liderlik kavramının kavramsal gelişiminden çok otantik liderin kendisinin gelişimim üstünde durmuşlardır. Onlara göre otantik liderliğin gelişimi birden fazla süreci içine alan karmaşık bir süreçtir ve bu sürece herhangi bir eğitim ile ulaşmak kolay değildir. Süreç eğitim programlarının katkısı ile kısmen etki altına alınabilir veya şekillenebilir²⁶.

Walumbwa ve arkadaşlarına göre otantik liderlik özfarkındalık, iletişimde ve bireyler arası ilişkilerde şeffaflık, içsel norm, karar almada bilgilerin bir denge gözetilerek değerlendirilmesi ve pozitif etik bakış açısı şeklinde beş farklı, ancak birbiriyle bağlantılı sabit bileşenden meydana geldiğini öne sürmüşlerdir. Daha sonra içsel norm ve pozitif etik bakış açısı bileşenlerinin kavramsa noktada örtüştüğünün anlaşılması ile bileşenler içselleştirilmiş ahlak anlayışı şeklinde tek bileşen olarak değerlendirilmiştir²⁷.

George'a göre yapısal açıdan güçlü örgütler oluşturabilmek için gereksinim duyulan şey otantik liderliktir. Bu tür güçlü yapılan oluşturmak için temel değerlerine ulaşmak amacıyla doğru ve derin duyguları olan liderlere gereksinim vardır. Ticaret yaşamında şirketleri yeniden yapılandırmak için şirket ortaklarının tüm gereksinimlerini karşılayacak ve yapılan işin toplumsal açıdan ne kadar gerekli olduğun konusunda onları güdüleyecek liderlere gerek duyulmaktadır²⁸. Neider ve Schriesheim'e göre otantik liderler takipçilerinin gelişmesini isteyen, takipçilerinden edindikleri bilgi ve deneyimleri kullanan ve kendi öz farkındalığının da farkında olan liderlerdir.

Northouse'a göre, otantik liderlik halihazırda gelişimsel açıdan belirli bir etki alanına sahip olan liderlik çalışmalarının yeni bir alanını temsil eder. Otantik liderlik, işgörenlerin daha etkin şekilde çalışabilmeleri ve katkı sunabilmeleri için istekli olmalarını sağlayan, doğruluktan ayrılmayan bir liderlik türüdür. Otantik liderlik, pozitif ahlaki kültür ve pozitif psikolojik sermayeyi destekleyen liderlik davranışları ile etkileşim içindedir²⁹.

²⁶ SHAMIR Boas, EILAM Galit. "What's Your Story? A Life Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16:395-417.

²⁷ WALUMBWA Fred, AVOLIO Bruce, GARDNER William, WERNISING Tara, PETERSON Suzanne, "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 2008, 34(1), 89-126.

²⁸ GEORGE Bill, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Josey-Bass, Imprint, USA, 2015.

²⁹ Walumbwa vd., a.g.e., s.90-91.

1.2.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

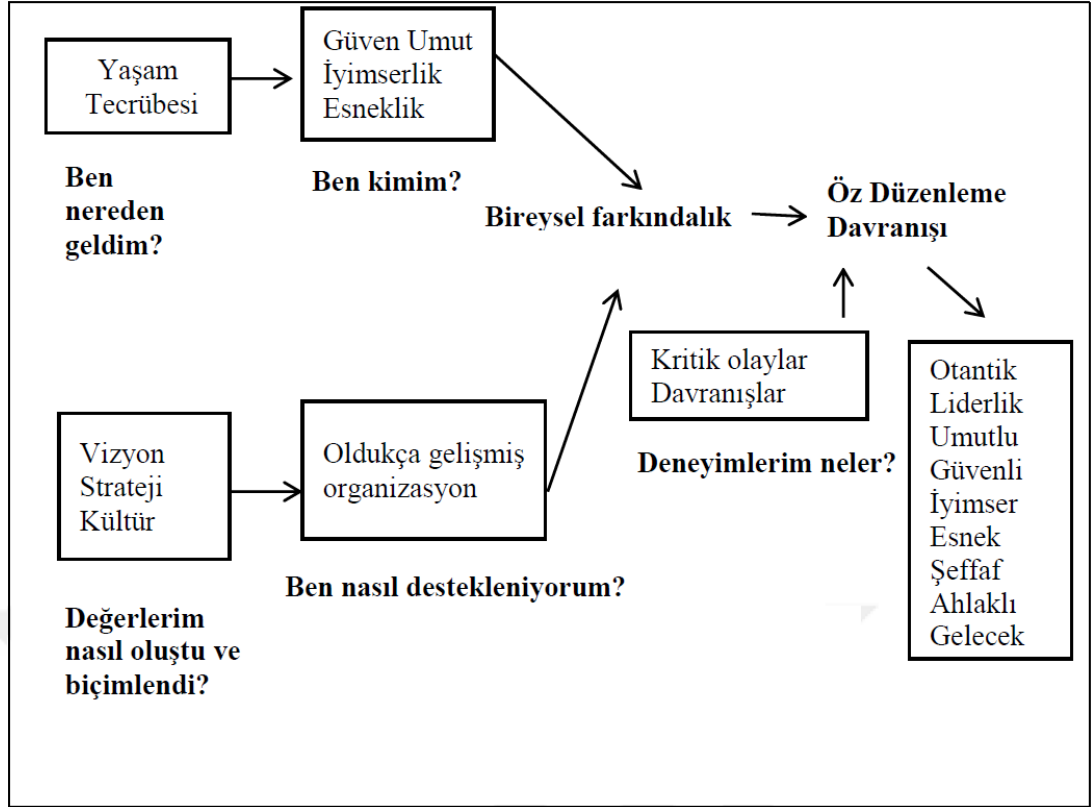
"Otantik liderlik, organizasyonel yapılara olumlu bir bakış açısı kültürü kazandıran, etik bakış açısını öznelletiren, bilginin dengeli dağılması konusunda etkin davranan, beraber çalıştığı astlarına yönelik iletişimde şeffaflığı benimseyen ve olumlu benlik gelişmesine katkıda bulunan liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır³⁰."

Luthans ve Avolio, Walumbwa ve diğerleri, Toor ve Ofori³¹ tarafından yapılan otantik liderlik ile ilgili araştırmaların otantik liderliğin gelişim göstermesine önemli katkısı olmuştur. Luthans ve Avolio, otantik liderliği, pozitif psikolojik kapasiteler ve çok gelişmiş kurum bağlamında bir süreç olarak tanımlar ki bunlar, yüksek bireysel farkındalık ve lider ve kuruluşların bazı kısımlarındaki bireysel düzenlenmiş pozitif davranışlardır³². Aşağıda yer alan Şekil-1 de Luthans ve Avolio'nun geliştirdiği otantik liderlik modeli, bireyin hayat deneyimleri, pozitif psikolojik davranışları, kurumsal değerleri ve normlarının nasıl gelişim gösterdiği ve bireysel farkındalığı yer almaktadır.

³⁰ Walumbwa vd., a.g.e., s.93.

³¹ TOOR Shamus, OFORI George, "Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership", *International Journal of Project Management*, 2008, 2(26), 620-630.

³² LUTHANS Fred, AVOLIO Bruce, *Authentic leadership: A Positive Development Approach*, San Berrett Koehler, Francisco, 2003



Şekil-1 Otantik Liderliğin Gelişim Modeli³³

Otantik liderler yüksek derecede güven duyulan, umutlu, duygusal açıdan güçlü ve yüksek etik değerlere sahiptir. Kendileri ile ilgili düşünürken veya eylemde bulunurken karşısında bulunan kişilerin de ne şekilde düşüneceklerini hesap ederek hareket ederler. Kendisini takip eden kişilerin gözünde otantik liderlerin kendilerinin ve diğerlerinin etik değerlerini ve bakış açılarını, bilgilerini ve güçlerini ve kurumsal gereksinimleri anlayacak derin bir farkındalık düzeyleri bulunmaktadır. Walumbwa vd. (2008) 4 boyutlu otantik liderlik ile ilgili şöyle bir açıklama getirmiştir³⁴:

a) Bireysel farkındalık: Bireyin kendi bilgisi, değerleri, motivasyonu ve duygularını kavrayarak ve anlamasına dayalıdır.

b) İçselleştirilmiş etik farkındalık: Lider bireyin örgüt, topluluk, kurum veya toplumsal baskının yerine kendisinden kaynaklanan içselleştirilmiş etik standart ve değerlerle hareket etmesi ve karar vermesi demektir.

c) Dengelenmiş süreç: Karar verme sürecindeki tüm bilgilerin nesnel bir şekilde lider tarafından analiz edilmesidir.

³³ Luthans ve Avolio, a.g.e., s.241.

³⁴ Walumbwa vd., a.g.e., s.95; XIONG Hui-Bing, FANG Ping, "Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China", *Social Behavior and Personality*, 2014, 42(6), s.921.

d) İlişkisel geçirgenlik: Liderin üyeleri arasında kendisine karşı dürüst olarak, açıkça bilgi paylaşarak doğru düşünce ve hislerin ifade edilişi ile ve uygunsuz duyguları göstermekten kaçınarak güven sağlamasına dayalıdır.

Otantik liderlik, kurumsal yapının belirli bir konuda karar alması sürecinde liderin etik değerleri etrafında davranış göstermesini, bilgilerini astlarıyla ve üstleriyle paylaşmasını, kurumdaki diğer üyelerin sahip olduğu değerleri kabul etmesini ve kendi değerlerini etrafındakilere açıkça iletmesini; böylece astlarını ve kurumsal süreçleri daha iyi yönlendirmesini gerekli kılar. Otantik lider, ne şekilde bir düşünce sistemi geliştireceğini ve ne tür davranışlar sergileyeceğini bilen kendisine ve etrafındakilere karşı yüksek düzeyde bir farkındalığa sahip olan, etrafındakilerin de değerlerine karşı saygılı ve etik bir bakış açısına sahip olan, kurumsal süreçleri bilgisi ve gücünün farkında olarak yönetebilen, iyimser, umutlu ve kendinden emin olan bireydir. Otantik lider, açık ve bilinçli değer yargılarıyla ve etik doğruluk çizgisinde örgütlerde üyelerine yönelik olarak yol gösterici davranışları yerine getirmekle birlikte, kendisinde bulunan üst seviye etik standartlar nedeniyle kurumun çıkarlarını da gözetmektedir³⁵.

Otantik liderler hedefler, anlamlar ve değerlere liderlik ederler diğer kişilerle kalıcılığı olan ilişkiler kurarlar. Bu tür liderler içsel tutarlılıkları ve öz disiplinleri üst seviyededir ve kendilerini sürekli geliştirme konusunda oldukça isteklidirler. Çünkü onlara göre bir liderin bireysel olarak gelişiminin sürekliliği olmazsa olmazdır. Otantik liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları sahte veya yapmacık değildir. Otantik liderler, sadece içinde bulundukları konunun gerektirdiği için liderlik yapmazlar. Herhangi bir kimseyi taklit etmezler. Diğerlerinin beklentilerine uygun davranmak yerine kendilerine doğru gelen şeyleri yapmaya çalışırlar. Konumları veya bireysel olarak kendilerine verilecek olan çeşitli ödüller onlar için güdüleyici birer öge değildir. Onlar için değerler ve inançlar amaca ulaşmak için her şeyin önünde bir değere sahiptir. Otantik liderlerin söyledikleri ve inançları, inançları ve davranışları arasında bir tutarlılık söz konusudur³⁶.

³⁵ YEŞİLTAŞ Murat, KANTEN Pelin, SORMAZ Ümit, " Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama ", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2013, 42(2), s.335.

³⁶ GÜL Hasan, ALACAKLAR Arzu, "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağılılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014, 2(5), s.542.

George, yaptığı son araştırmasının ardından yayınladığı çalışmada liderlik olgusunun 21. yüzyılda hiyerarşik yapıdan otantiklik yapıya doğru evrilmesine değinmiştir. Çalışmasını 125 C.E.O üzerinde yapmış ve 10 yıl boyunca tüm C.E.O'larla yılda 2 kez yüz yüze görüşmeler yapmıştır. Yaptığı görüşmelerde elde ettiği ilginç sonuçlardan biri liderlerin hiyerarşiden otantikliğe doğru kaydığını görmek olmuştur³⁷.

1.2.3. Otantik Liderliğin Özellikleri

Otantik liderin kurumsal anlamda sonuçları pozitif yönde etkileyebileceği birden çok niteliksel özelliğe sahip olduğu görülebilir. Bu açıdan bakıldığında otantik liderlikte, görülebilecek ana başlıklar şöyle sıralanabilir³⁸:

- Üst düzeyde kişisel farkındalık sahibi olma
- Kendini bilme ve tanıma becerisi ve bunun için çaba gösterme
- Verilecek olan kararlarda nesnel bir bakış açısını gözetme
- Diğerlerine karşı dürüst olma ve iletişim kanallarını açık şekilde kullanabilme becerisi
- Bireysel düzenleme becerisi
- Ahlaki ve olumlu değerlere sahip olma duygusu
- Diğerlerinin gösterdiği çabaya ve başarıya karşı kayıtsız kalmama
- Sahip olduğu bilgilerin dengeli bir şekilde kullanılması
- Otantik davranış
- Karşısındaki kişilerle kurduğu ilişkilerinde şeffaf olma
- Kişisel değerleri etkinlikler ile etkinlikleri de kurumsal değerler ile uyumlaştırma becerisi ve çabası
- Diğerlerine hizmet etme ve diğerlerinin güçlenmesi için çaba gösterme isteği
- Akıl kullanmanın yanında duygularına da yönetsel süreçlerinde yer verme
- Kurumsal kültür üzerinde değişiklikler yapabilme becerisi ve o kültürün sürece nasıl katkı sağlayabileceğini bilme yeteneği
- Kendilerine ve diğerlerine karşı üst düzeyde dürüstlük
- Diğerlerine karşı kişiliklerinden veya değerlerinden ödün vermeme
- Konum veya bireysel çıkar yerine grup çıkarlarını merkeze alma
- Başkalarının davranışlarını taklit etmeme, özgün olma

³⁷ George, a.g.e., s.8.

³⁸ KINSLER Lary, "Born to be me.. Who am I Again The Development Of Authentic Leadership Using Evidence- Based Leadership Coaching and Mindfulness", *The British Psychological Society*, 2014, s.95-97; AYYILDIZ Nazlı A, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik". *Ege Akademik Bakış*, 2008, s.738.

- Davranışlarının temelinde değer ve fikirlerin olması.

Kinsler'e göre otantik liderlik, bireylerin davranışsal özelliklerinin yaşa bağlı olarak değişim göstermesi değil her zaman aynı şekilde ve doğrultuda hareket etmesidir. Otantik olmak bireylerin hayatları boyunca elde ettikleri değerlerini, tercihlerini ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak ona göre hareket tarzını belirlemektir. Kişilerin duymak istediklerinden çok gerçek olanı merkeze alan davranışların genellemesidir³⁹.

Illies ve arkadaşları için otantiklik, bireyin hayata ait değerleri, kuralları içindeki yaşantısının genel özelliklerini yansıtan psikolojik bir olgudur. Otantik lider yapıdaki kişiler yaşamlarını günlük rutinler içinde sürdürüyorken kendilerini üyelerine karşı doğru şekilde anlatırlar. Bu tür liderlerin çalışanların psikolojik doyumları ve duygusal mutlulukları üstünde olumlu yönde etkileri bulunur⁴⁰.

Otantik liderlik olgusunda olumlu davranışlar bulunduğu için uyum, normlar, ahlaki kurallar, kişisel disiplin, hedeflenen olguların netliği, olumlu düşünceye sahip, üyelerine ilgi ve güven gibi özellikler öne çıkarılır. Otantik lider tipindeki kişiler birey merkezli değillerdir. Onlar kurumun toplamının iyi olması ile ilgilidirler. Kendilerine ait değerleri ve ahlaki davranışları en üst düzeyde gösterirler. Organizasyon yapısı içinde kendisini takip eden bireylerle karşılıklı şekilde bir güven ilişkisi kurarlar ve kendilerine olan pozitif enerjiyi üyelerine aktarmak konusunda sorun yaşamazlar. Herhangi bir hataya neden olduklarında bu durumu içtenlikle üyeleri ile paylaşmaktan kaçınmazlar. Bu noktada yüksek düzeyli bir özgüven sergileyerek yapılan hataların sorumluluğunu üzerlerine alırlar⁴¹.

1.2.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik kavramını oluşturan bileşenler incelediği zaman elde edilen verilerin kaynakları olarak şu isimler sıralanabilir: Kernis, Illies, Morgeson ve Nahrgang, Gardner ve arkadaşları, Walumbwa ve arkadaşları. Yapılan çalışmalar kıyaslamalı olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

³⁹ Kinsler, a.g.e., s.95.

⁴⁰ ILIES Remus, MORGESON Federick, NAHRGANG Jennifer D, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(3), s.377.

⁴¹ Toor ve Ofori, a.g.e., s.624.

Tablo-1."Otantik Liderlik" Bileşenleri⁴²

YAZARLAR	Kemis (2003)	Illies. Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, May Luthans, ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa. Avolio. Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BİLEŞENLER	Farkındalık	Öz - farkındalık	Öz - farkındalık	Öz - farkındalık	Öz - farkındalık
	Tarafsız değerlendirme	Tarafsız değerlendirme	Dengeli değerlendirme	Öz düzenleme ve gelişim	Bilgiyi dengeli değerlendirme
	Davranış	Otantik Davranış	Otantik Davranış	Olumlu etik anlayış	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı
	İlişkisel Otantiklik	Otantik İlişkisel Yönelim	İlişkilerde Şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde şeffaflık

Walumbwa ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma diğerlerine kıyasla daha yeni ve kendine has özellikleri vardır⁴³. Bu yüzden otantik liderliğin dört bileşeni bu araştırma çerçevesinde incelenmeye çalışılacaktır.

Öz-farkındalık

Bireyin kendisi ile ilgili duygusal durumları, motivasyonları, arzuları ile kendine ait içsel bilginin farkında olmasını ve bu bilgiye güven duymasını içerir. Birey kendi becerilerini, karakter yapısını, duygusal durumunu ve zayıf yönlerini (zaaf) bilir. Otantik liderlik olgusundaki farkındalık bileşeni bireyin gereksinimleri, değer yargıları, kişilik ile ilgili özellikleri yönleri, duyguları ve tüm bu sayılanların davranışı üzerindeki etkisini içerir. Öz - farkındalık olgusu psikolojik açıdan sağlıklı olmanın temel belirleyicisidir⁴⁴.

Walumbwa ve arkadaşları öz - farkındalık bileşenini bireyin yaşama ne tür anlamlar yüklediğini, bu anlamlandırma sürecinde bireyin kendisini nasıl değerlendirdiğine ilişkin bir kavrayış olarak tanımlarlar⁴⁵.

Otantik liderlik olgusundaki bu bileşen, lider kişinin liderlik ile ilgili davranışlarını sergilediği süreçte kendisini ifade eden türde davranışları sergilemesine vurgu yapar. Diğer bir deyişle öz - farkındalığa sahip olan lider kendini etrafındakilere açıkça

⁴² Coşar, a.g.e., s.42.

⁴³ Walumbwa vd., a.g.e.

⁴⁴ Tabak vd., a.g.e., s.209.

⁴⁵ Walumbwa vd., a.g.e.

anlatmakta ve etrafındakilerin duygu, düşünce, değer ve yargılarını da anlamlandırabilmektedir⁴⁶.

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme

Bireyin kendisi ile ilgili sahip olduğu bilgiyi tarafsız bir gözle değerlendirmesidir. Kişisel bilginin, öznel deneyimlerin ve dışarıdan gelen gelişimsel bilginin çarpıtılmaması, göz ardı edilmemesi, görmezden gelinmemesi ve büyütülmemesidir. Birey pozitif ve negatif yönlerdeki özelliklerini kabul etmeli ve her iki türdeki bilgiye karşı tarafsız olabilmelidir. Kendisi ile ilgili olan bilgileri nesnel bir şekilde değerlendirebilen liderler elde ettikleri verileri daha nesnel bir şekilde yorumlamalı ve yeteneklerini daha sağlıklı bir şekilde kullanabilmelidir. Dengeli değerlendirme karar vermeden önce birbiriyle ilişkili bütün verileri nesnel bir şekilde analiz etmektir⁴⁷.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Bireyin davranışsal durumu ile psikolojik olarak benliğinin uyum içinde hareket edebilmesidir. Otantik davranabilmek, cezadan kaçınmak, diğerlerini memnun edecek şekilde davranmak yerine, kişinin değerleri, gereksinimleri ve tercihleri ile uyum içinde hareket etmesidir⁴⁸.

Otantik liderlik olgusu üstüne araştırmalar yapan kişiler otantik liderlik yapısının pozitif yönlü ahlaki bir bileşene gereksinim duyduğunu öne sürerler. Ahlaki konularla ilgili çatışmaları çözüme ulaştırmak için otantik liderlerin içsel yapısında yüksek seviyede ahlaki standart ve becerilerin olduğunu savunurlar⁴⁹. Walumbwa ve arkadaşları (2008)'na göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı, kişinin kendisini toplumsal baskılara ve etkilere göre değil, kendi ahlaki standartlarına göre yönlendirmesi şeklinde açıklamıştır⁵⁰.

⁴⁶ Yeşiltaş vd., a.g.e., s.336.

⁴⁷ Tabak vd., a.g.e., s.210-211.

⁴⁸ Coşar, a.g.e., s.45.

⁴⁹ Tabak vd., a.g.e., s.211.

⁵⁰ Walumbwa vd., a.g.e.

"İlişkilerde Şeffaflık"

Liderin duygu ve düşüncelerini samimiyetle açıklayabilmesini ve diğerleriyle bunu paylaşabilmesini anlatır. İlişkilerde şeffaflık bileşeni organizasyonel yapı içinde iş gören kişiler arasında güvenin olması için en önemli bileşendir. Liderin olumsuz duygu ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmayarak, duygularını ve bilgilerini doğru ve açık bir şekilde paylaşabilmesini içerir. Bunun sonucu olarak lider kendisini takip edenler tarafından daha doğru şekilde tanınmış ve anlaşılmış olur⁵¹.

Walumbwa ve arkadaşları ilişkisel şeffaflığı bireyin başkalarına tanıttığı sahte benliğin zıttı olan otantik benlik olarak açıklarlar. Onlara göre ilişkilerde şeffaflık, gereksiz duygusal gösterilerin en az seviyede olduğu, güvenin ön planda tutulduğu, gerçek görüş ve duyguların ifade edildiği bir bileşendir⁵².

1.2.5. Otantik Liderliğin Öncülleri

Gardner vd. söz konusu bu süreci şeffaflık, açıklık ve güven temelli olarak yapılanarakbiçim alan, bir anlama sahip olan amaçlara ulaşmak konusunda önderlik etme yolu ile takipçilerin gelişmesini merkeze alan bir süreç olarak tanımlarlar. Bu bağlamda varılabilecek diğer yargı da şudur: Otantik liderler, otantik liderlik ile ilgili sürecin en önemli bileşenidir⁵³.

Gardner vd., otantik liderlik olarak adlandırılan olgunun gelişimsel evreni için üç temel bileşen öne sürmektedir. Bu bileşenler şöyle sıralanabilir: Öncül olanlar, Otantik liderler ve Otantik izleyiciler. Lidere ait özgeçmiş ve onu hareket etmeye zorlayan tetikleyici olaylar ise bahsi geçen kavramın merkezinde yer alan öncülleri açıklar. Otantik izlemecilik, otantik lider eliyle oluşturulan izleyen farkındalığını ve öz denetimini esas alır; bu sayede de izleyen gelişimini gerçekleştirir ve bu doğrultuda olumlu sonuçların da ortaya çıkmasını sağlayan bir modelin parçası haline gelir⁵⁴.

⁵¹ Yeşiltaş vd., a.g.e., s.337.

⁵² Walumbwa vd., a.g.e.

⁵³ Gardner vd., a.g.e., s.346.

⁵⁴ Gardner vd., a.g.e., s.347.

Özgeçmiş

Söz konusu lider kişilikler olduğunda ailevi konular geçmişten beri gelen rol modeller, hayat boyu karşılarına çıkan zorluklar, eğitim seviyeler ve mesleki tecrübeler gibi konular göz önünde bulundurulur. Bireyin öz geçmişi veya kendi bireysel tarihi, "Ben kimim?" sorusunun yanıtı durumunda bulunan veriler ve bununla birlikte kişisel kimliğini oluşturmuş bulunan, yaşam deneyimleri yoluyla giderek büyüyen ve bireysel datalar diye nitelenebilecek durumdaki kişisel belleğinde saklanıp korunan veriler bütünü olmaktadır⁵⁵.

"Liderler için, özellikle de rol model olma sorumluluğunu üzerine alan türdeki liderler için, gereksinim duyulandırı olma, şeffaf olma, güvenilir olma gibi olmazsa olmaz olarak görülen bileşenlerin gelişmesine pozitif yönde katkıda bulunan, öz farkındalığın meydana gelmesinde bireysel gelişimde katkısı olan hayat tecrübelerinin genelidir.⁵⁶"

Tetikleyici Olaylar

Kişilerin bireysel olarak gelişebilmeleri için pozitif yönde etkileri olan ancak zaman zaman dramatik etkilere de neden olabilen, birebir gözlemlenemeyen değişikliklere neden olabilen olaylardır. Organizasyonel bakımdan incelendiğinde tetikleyici olaylar liderlerin alışılmadık ve yenilikçi kararlar almasına neden olan iç veya dış kaynaklı olaylar olarak açıklanabilir. Tetikleyici olaylara örnek olarak verilebilecek olayların arasında mali krizler ya da sağlık sorunları gibi kritik ve yaşamsal öneme sahip olaylar da bulunabilmektedir⁵⁷.

1.2.6. Eğitimde Otantik Liderlik

Örgüt yapısı içinde işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verme noktasında, bireysel mutluluklarını sağlama konusunda, iş doyumlarını ve verimliliği artırmada yöneticilerin önemli bir işlevi vardır. Son 20 yılda yapılan araştırmalar göstermiştir ki bir işletmede çalışan liderlerin ve üst yönetim kadrosuna, bu kadronun da daha alt kadrolarda

⁵⁵ Gardner vd., a.g.e., s.348.

⁵⁶ KARATÜRK, H. Esra, **Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması**, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015, s.21. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

⁵⁷ Gardner vd., a.g.e., s.349.

bulunan insanlara olan yaklaşımları işyerindeki performans, iş doyumu, verimlilik gibi birçok konuya doğrudan etki etmektedir⁵⁸.

Duygusal zeka düzeyi yüksek olan otantik liderler ile kendisini takip eden üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşim diğer lider tiplerindeki yapılara kıyasla daha pozitif yönlü olacaktır. Bu durum organizasyonun tamamını etkileyen bir olgu durumuna gelecektir. Otantik liderler üyeleri ile girdikleri iletişim süreçlerinde doğruluk ve şeffaflığa önem verirler, izleyenlerine karşı açık oluşları ve bunun sonucu olarak da gelen başarı otantik liderlerin şeffaflık özelliğinden kaynaklanmaktadır⁵⁹.

Gardner ve diğerlerine göre, gelecek vizyonuna sahip olan otantik liderler, hem bireysel gelişimleri hem de takipçilerinin gelişimleri için ayrı ayrı çaba gösterirler. Takipçilerinden gelen geri bildirimleri değerlendirerek sürecin daha sağlıklı hale gelebilmesi için gerekli önlemleri alırlar. Üyelerini motive edebilme konusunda ustaca yaklaşımlar sergileyebilen otantik liderler, onları süreç konusunda motive ederek belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri noktasında önderlik ederler⁶⁰.

Okul yöneticileri öğretmen kadrosu, veliler ve öğrencilerin isteklerine kulak verdiği ve asgari şartlarda bu istekleri uyumlu hale getirebildiği ölçüde motive edici olmaktadır. Öz saygısı yüksek olan okul yöneticileri egolarını düşük düzeyde tutabildiklerinde okullarında verecekleri çabaların sonucunu hep olumlu tarafta görebileceklerdir. Objektif yaklaşımları kendilerini ve izleyenlerini sürekli olarak geliştirecektir⁶¹.

Otantik liderler ile kendisini takip edenler arasında oluşan iletişim süreçlerinin pozitif yönde ilerlemesi örgütsel bilinci artırır ve örgüt içindeki iletişim de otantikliğe doğru evrilir. Bir süre sonra takipçiler de otantik davranışlar sergilemeye istekli olurlar. Bununla birlikte aile, eğitim düzeyi gibi bileşenler de otantik lider ile üyeleri arasında gerçekleşen otantik iletişim sürecini etkiler. Otantik liderler, örgütlerinde oluşturdukları otantik değerler ve sergiledikleri otantik davranışlar ile örgüt üyelerine model olan liderlerdir. Bu durum üyelerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve keşfetmelerini sağlar⁶².

⁵⁸ BULUÇ Bekir, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Educational Administration: Theory and Practice*, 2009, 15(57), s.13.

⁵⁹ Kernis, a.g.e., s.10.

⁶⁰ Gardner vd., a.g.e., s.366.

⁶¹ KESKEN Julide, AYYILDIZ N. Ayşe, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler, Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2008, 8(2), s.735.

⁶² Gardner vd., a.g.e., s.367.

Okul yöneticisi o okulda bulunan en etkin ve önemli kişidir. Okul yöneticileri okulda bulunan herkes üzerinde belirli bir algı oluşturarak onları etkilemeyi başarabilmelidir. Okul içinde güvene dayalı ve karşılıklı etkileşim ile gelişen bir örgütsel yapı kurulduğunda yönetici ile diğerleri arasında da birbiri ile uyumlu davranışlar ortaya çıkabilir. Öğretmenler karşılaştıkları sorunların çözülmesi ile ilgili belirttikleri görüşlerinde güvene dayalı bir yaklaşım sergilemelidir. Öğretmeni sağlıklı bir şekilde algılayan ve ne anlatmak istediğini anlayabilen, ona güven duygusunu verebilmiş olan yöneticiler karşılaşılan problemlerin çözümünde de daha doğru ve olumlu sonuçlar elde ederler⁶³.

Takipçilerine huzur duyabilecekleri bir ortam verme gayreti içinde olan otantik liderler iletişim süreçlerine büyük önem vermektedirler. İş süreçleri boyunca çok sayıda sorunla karşılaşma ihtimali olan örgütler otantik liderlerin verdikleri sağlıklı kararlar ile yaşadıkları sorunları tek tek çözebilirler. Örgüt üyeleri ile geliştirdikleri iletişimlerinde uyum sağlayabilen otantik liderler üyelerin örgüte olan bağlılık ve güvenlerini önemser. Üyelerin lider hakkında geliştirdikleri olumlu bakış açıları örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde önemli bir katkı sağlar. Bunun doğal bir sonucu olarak üyeleri liderin vereceği kararlara tam olarak uyum gösterirler ve destek verirler⁶⁴.

Okul yöneticileri, okulda görev yapan tüm personelin üst seviyede etkili ve verimli olmaları için onlarla sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmasına aracılık etmeli ve personelin okul ile özdeşleşmelerini sağlamalıdır. Okul yöneticileri, iletişim kanallarını her zaman ve her koşul altında açık tutan açık kapı politikasını uyguladıklarında okul iklimine olumlu yönde etki edebilirler. Bu yüzden okul yöneticileri öğretmenlerin düşüncelerine karşı olumsuz geri bildirimde bulunmamalıdır⁶⁵.

Nesnel bir yaklaşım sergileyen ve davranışları ile bunu destekleyen otantik liderler, üyelerin de gerçekçi hedefler belirlemesine neden olurlar. Bu yüzden, özellikle kriz ortamlarında ve önemli kararların alınması sırasında üyelerine kendilerine güven duymaları konusunda destek olur ve onlara karşı geri bildirimlerinde daima yapıcı olurlar. Üyelerin hem bilgi hem de kaynaklara erişebilmeleri konusunda onlara yardımcı ve destek olan otantik liderler, üyelerin bireysel gelişimlerini ve öğrenmelerini

⁶³ Kesken ve Ayyıldız, a.g.e., s.736.

⁶⁴ Gardner vd., a.g.e., s.368.

⁶⁵ ÜNAL Mehmet, *Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi Ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2015, s.55. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

sağlayan bir örgütsel yapı meydana getirmeye çalışırlar. Otantik liderler öz yeterlilik seviyelerinin yükselmesi için üyelerinin düşüncelerini de dinlerler. Bunun sonucu olarak üyelere yeni imkanlar sunabilme, ortak duyarlılıkta hareket edebilme, aktif öğrenme süreçlerini oluşturabilme gibi durumlarına da öncülük etmiş olurlar. Üyeleri ile görüş paylaşan ve fikir alışverişinde bulunan, onların fikirlerine değer veren okul yöneticileri öz yeterlilik düzeylerinin gelişimi ile birlikte örgüt ortamının öğrenme ve başarı performansının da yükselmesini sağlarlar⁶⁶.

Öğretmenler ve okulda görev yapan diğer personel okul yöneticilerine karşı büyük bir güven duymak isteği içindedirler. Bu istek otantik okul yöneticilerine karşı belirli bir güven düzeyini yakalayabilmeleri için gereklidir. Bu durumu iletişime geçtikleri ortamlarda rahatça ifade ederler. Okul yöneticileri okulunda görev yapan öğretmenlerin ve diğer tüm personelin eğitim programları, kurs ve semirler ile gelişim göstermelerini isterler. Onların kişisel olarak gelişim göstermelerine ve kurumsal yapı içindeki kurum kültürüne pozitif yönde katkıda bulunmalarını teşvik eder. Okul yöneticileri kurum içinde oluşabilecek sorunların çözülebilmesi için öğretmen ve diğer personel ile sağlam temelli ve açık kanallı bir iletişim süreci inşa etmek zorundadır. Okulda bulunan huzur ortamının ve personelinin mutluluğunun birbirini tamamlayan öğeler olduğunun farkındadır⁶⁷. Öğretmenler ve diğer personel okul yöneticisine karşı güven duygusu içinde olmak isterler ki bu istek otantik okul yöneticilerine karşı güvenin geliştirilebilmesi bağlamında daha üst seviyededir. Bu durumu da iletişim süreçlerinde rahatlıkla ve açıkça belli ederler.

Rol model olması nedeniyle otantik liderler üyelerinin bireysel olarak iç uyum sağlamalarına, kuruma olan bağlılık düzeylerini artırmalarına ve bunun sonucunda da mutlu olmalarına aracılık ederler. Bu demektir ki, izleyenlerin kurum içinde kendilerini mutlu hissetmeleri ancak otantik bir kurumsal iklim ile olasıdır. Hedeflere odaklanma, yardımlaşma, iş bölümü gibi konularda üyelerini motive eden ve kurum içinde mutluluğu amaç edinen otantik liderler bunu üyelerine tam anlamıyla yaşatmak isterler⁶⁸.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik ile ilgili sergiledikleri davranışları öğretmenlerin hem özgüven düzeylerini hem de kuruma karşı geliştirdikleri güven düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Bu açıdan incelendiğinde öğretmenlerin,

⁶⁶Gardner vd., a.g.e., s.369.

⁶⁷ Ünal, a.g.e., s.56.

⁶⁸Gardner vd., a.g.e., s.369.

eğitim ve öğretim süreçleri ile ilgili fikirlerini ve kurum ile ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerini rahatlıkla okul yönetimi ile paylaştığı söylenebilir. Otantik okul yöneticileri öğretmenler ile olan iletişimi güçlü, onların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayan ve bunu teşvik eden, her konuda onlara rehberlik eden ve yol gösteren, öğretmenlerin ilgilerine ve ihtiyaçlarına önem vererek buna kayıtsız kalmayan, karşılıklı olarak ilişkiler geliştirebilen yöneticilerdir. Otantik okul yöneticileri, öğretmenlerinin olumlu ruh haline sahip olmalarını, enerjilerini, donanımlarını, birikimlerini ve üretkenliklerini okulun ilerlemesi için kullanmaları sağlayabilen liderlerdir⁶⁹.

1.2.7. Otantik Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Endrissat ve arkadaşları yaptıkları araştırmada otantiklik durumunun kabul edilmesi ile ilgili karşılaşılabilecek engellerin ve çelişkilerin neler olduğunu ve otantikliğin nasıl daha da güçlü hale getirileceği gibi konuları ortaya koymaya çalışmışlardır. Yine otantik liderlik anlayışı ile otantiklik ve davranışsal bütünlük hakkında var olan teorileri karşılaştırarak farkları ve benzerlikleri ile ilgili yargıya varmaya çalışmışlardır. Araştırma farklı yaşlarda ve statülere sahip kişilerden kadın ve erkek 26 yönetici ile yapılmıştır. Çalışmada elde edilen verilere göre liderlik anlayışını etkileyen beş liderlik başlığı olduğu öne sürülmüştür. Liderlik anlayışının odağını meydana getiren başlık “kişinin kendisi olma” (otantiklik) başlığıdır. Diğer dört dışsal başlık ise “kişisel duruş”, bağlayıcı sadakat”, “sosyal yakınlık” ve “işe bağlılık” şeklindedir⁷⁰.

Walumbwa ve arkadaşları beş örneklem grubu ile bir araştırma yaparak otantik liderlik için bir ölçek analizi yapmışlardır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bireysel farkındalık, içselleştirilmiş etik anlayışı, ilişkide şeffaflık ve bilginin dengeli kullanılmasının de içinde bulunduğu, üst düzeyde ve çok bileşenli otantik liderlik yapısını destekler. Daha sonra Walumbwa ve arkadaşları Güney Batı Amerika’da bulunan bir yükseköğretim kurumunda 178 ve 236 kişiden meydana gelen iki örneklem grubu üstünde yaptıkları araştırmada otantik liderlik için geliştirilen ölçeğinin dönüştürücü liderlikten farklı olup olmadığı konusu değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen verilerde otantik liderliğin etik ve dönüştürücü liderlikle pozitif yönlü bir bağıntı içinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırmalar otantik

⁶⁹ Ünal, a.g.e., s.56.

⁷⁰ Aktaran: Coşar, a.g.e., s.56.

liderlik türünün bahsi geçen diğer iki liderlik türünden belirgin bir şekilde farklılaştığını da ortaya koymuştur⁷¹.

Booms tarafından gerçekleştirilen “Transaksiyonel, dönüşümcü ve otantik liderler üzerine ampirik bir çalışma: Lidere duyulan güvenin örgütsel kimlik üzerindeki aracı rolü” adlı araştırma, otantik, transaksiyonel ve dönüşümcü liderlere karşı işgörenlerin algı düzeylerinin lidere duyulan güven ve kurumsal kimliklerini ortaya koymalarına ilişkin liderlik davranışlarının anlaşılabilmesine yönelik olarak yapılmıştır. Bu çalışma ile otantik liderlik yaklaşımı lidere duyulan güven ile yüksek düzeyde, olumlu yönde ve kurumsal kimlik ile orta düzeyde olup olumlu yönde ilişkisi olduğu görülmüştür. Araştırma için 232 kişi ile çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmaya katılan kişiler Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni sadık işletmelerin çalışanları arasından seçilmiştir. Çalışma sonunda yöneticilerin yaygın olarak otantik liderliğe uygun şekilde davranışlar gösterdikleri sonucuna varılmıştır⁷².

Wong ve Cummings tarafından gerçekleştirilen “Sağlık Çalışanlarının Güven Duygularına ve İş Sonuçlarına "Otantik Liderlik" Davranışlarının Etkisi” isimli araştırma; otantik liderliğin lider ve personel arasında güven oluşturmak için etkin yönetimin merkezinde olduğu yargısı esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Otantik liderlik ile işgörenin kurum hakkındaki düşündükleri arasındaki etkileşimi de inceleme konusu yapıldığı araştırmada; dürüst olma, bütüncül olma ve yüksek etnik standartların pozitif rol modeli üstündeki sözel vurgusu üstünde durulmuştur. Çalışmada, otantik liderliğin bileşenlerinden “ilişkisel şeffaflık, dengeli davranış ve etik davranış” bileşenleri ile işgörenin kurum hakkındaki düşünceleri arasındaki olumlu etkileşim ortaya konulmuştur⁷³.

Gündoğdu yaptığı çalışmada, “otantik liderliğin iş ile ilgili duygusal iyilik algısı üstündeki etkisini” anlamaya çalışmıştır. Yapılan çalışmaya farklı meslek gruplarından 190 kişi dahil olmuştur. Sonuç verilerine ulaşabilmek amacıyla doğrusal regresyon ve koşullu değişkenin etkisini ölçebilmek için hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre otantik davranışlar çalışanların “iş ile ilgili duygusal iyilik algıları” üstünde olumlu yönde bir etki göstermiştir. Buna ek olarak, yöneticiye karşı duyulan

⁷¹ Walumbwa vd., a.g.e.

⁷² BOOMS Çeri, *An Empirical Study on Transactional, Transformational And Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role of Trust In Leader On Organizational Identification*, Yeditepe Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2009. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

⁷³ Wong ve Cummings, a.g.e.

güven seviyesinin otantik liderlik ve işgörenlerin iş ile ilgili duygusal iyilik algısı arasındaki ilişki üzerinde koşullu değişken rolü oynamadığı anlaşılmıştır⁷⁴.

Tabak ve diğerleri gerçekleştirdikleri araştırmada; “araştırmaya katılanların otantik liderlik algısını ölçebilmek amacıyla otantik liderlik ölçeği uyarlama çalışması” yapmışlardır. Uyarlama çalışması için Walumbwa ve diğerleri tarafından (2008) geliştirilen ölçekten yararlanmışlardır. Bu ölçek, 16 maddeye sahip bir ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması şeklinde ortaya konmuştur. Ölçek dört bileşenden oluşmaktadır. Ölçek için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve ölçek güvenirliği $\alpha=0,930$ olarak tespit edilmiştir⁷⁵.

Coşar işgörenlerin otantik liderlik algılarıyla kurumsal güven duygusu, kurumsal bağlılık ve kurumsal sinizm kriterlerindeki etkileşimin nüfus bilimsel özellikler bağlamında incelendiği çalışmada, işgörenlerin nüfus bilimsel özelliklerinden cinsiyet ve sosyal statünün otantik liderlik algısı üzerinde etkili olduğu, otantik liderliğin kurumsal güven, kurumsal bağlılık ve kurumsal sinizm ile anlamlı bir etkileşim içinde olduğu öne sürülmüştür. Otantik liderlik olgusunun, kurumsal güven ve kurumsal bağlılığı pozitif yönde, kurumsal sinizmi ise negatif yönde etkilediği de bahsi geçen araştırmada elde edilen veriler arasındadır⁷⁶.

Walker ve Walker tarafından “Proje Liderliği” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Çalışma kapsamında modern dünyanın değişen gereksinimlerini giderebilmek için proje liderliği olgusunun araştırılması gerekliliğini savunmuşlardır. Avustralya’da yürütülen pilot çalışma kapsamında; başarılı proje liderliği için gereken özellikleri kapsayan çalışmanın sonuçları elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler ve varılan yargılar otantik liderlik ile yakın ilişki içindedir. Çalışma kapsamında CMM (yetenek olgunluk modeli) izlenmiştir. Çalışmada otantik liderliğin gelişim göstermesi için proje liderliği önerilmekte ve ayrıca proje yöneticileri ve liderleri için CMM modelinin faydalarının test edilmesi önerilmektedir⁷⁷.

Walumbwa ve arkadaşları gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında grup düzeylerini incelemişlerdir. Otantik liderliğin grup yapısı üzerindeki etkilerini

⁷⁴ Gündoğdu, a.g.e.

⁷⁵ Tabak vd., a.g.e.

⁷⁶ Serkan COŞAR, **Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

⁷⁷ WALKER B. Llyoyd, WALKER Derek, "Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery", *International Journal of Project Management*, 2011, 29, 383–395.

inceledikleri araştırmada edinilen bilgilere göre, psikolojik sermaye ve güven duygusunun, otantik liderlik ile grup davranışı ve grup verimliliği arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin etkisi kontrol altına alınmasının ardından aracılık etkisi bulunduğunu görmüşlerdir⁷⁸.

Akgündüz'ün iş insanlarının ağırlıklı olarak ziyaret ettiği şehir otelleri ve genelde yazlık müşteriye hitap eden resort otellerdeki otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi anlamak amacı ile gerçekleştirdiği araştırmada otantik liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ile ilgili bir çalışma da yapılmıştır. Çalışmanın sonunda varılan sonuca göre şehir otellerinde görev yapan personel ile resort otellerde görev yapan personeller, otelde bulunan yöneticilerin davranışları ile ilgili otantik liderlik davranışdır ifadesini kullanmışlardır. Yapılan araştırmada personelin yöneticilerde bulunan öz yeterlilik düzeylerinden etkilenmedikleri de anlaşılmıştır. Şehir otellerinde görev yapan personel, resort otellerde görev yapan personele kıyasla otantik liderlik olgusuna daha çok uyum göstermişlerdir. Kadın personel ve erkek personel kıyaslaması yapıldığında ise kadın personeli erkek personele oranla otantik liderliği daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Ayrıca 25 yaş altı kadın personelin aynı yaş grubundaki erkek personele oranla otantik liderliği daha olumlu algıladıkları anlaşılmıştır⁷⁹.

Öcal ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen araştırmada; otantik liderliğin kurumsal sinizm ile ilişkisine dair “otantik liderlik alt boyutlarının kurumsal sinizm üzerindeki etkisi” araştırılmıştır. Kurumsal iklime pozitif yönde etki eden ve kurumun gelişmesini sağlayan otantik liderliğin “öz farkındalık, içselleştirilmiş etik anlayış ve ilişkilerde şeffaflık” bileşenlerinin kurumsal sinizm üstünde etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmada örneklem grubundan elde edilen verilere göre en çok “öz farkındalık” bileşeninin güçlü ve negatif yönlü bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca “içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık” bileşenlerinin ve lider arasındaki etkileşimlere de negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu araştırmada “bilginin dengeli değerlendirilmesi” bileşeniyle kurumsal sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır⁸⁰.

⁷⁸ O.Fred WALUMBWA, CHRISTENSEN A.L., HAILEY. F. “Authentic Leadership and The Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers”, *Organizational Dynamics*, 2011, 40, 110-118.

⁷⁹ AKGÜNDÜZ Yılmaz, *Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

⁸⁰ ÖCAL Hülya, GÜMÜŞTEKİN Gülten E, ÇAĞ Aydan, *Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir, 2012.

Keser tarafından yapılan çalışmada ilköğretim kurumlarında görevli olan okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye seviyeleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre araştırmaya dahil olan ilköğretim okulu müdürlerinin psikolojik sermaye ve otantik liderlik seviyelerinin ortalamasının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermaye ve otantik liderlik öğeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermaye öğelerinin otantik liderlik öğelerinin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁸¹.

Karatürk otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında var olan ilişkiyi anlayabilmek amacı ile gerçekleştirdiği çalışmasına İstanbul ilinde yaşayan ve elektronik sektöründe çalışan beyaz yakalı personeli incelemeye almıştır. 287 beyaz yakalı personel ile yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerde otantik liderlik bileşenleri ile psikolojik sermaye arasında olumlu bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ankete katılanların nüfus bilimsel değerleri olan yaş, eğitim düzeyi, örgüt içindeki çalışma yılı, çalıştığı birimde bulunan lider pozisyonundaki kişi ile çalışma süresi gibi değişkenlerin otantik liderlik algısında ve psikolojik sermaye seviyelerinde anlamlı farklar meydana getirdiği anlaşılmıştır⁸².

Ünal'ın yaptığı araştırmada ise, "ortaokul düzeyindeki okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sesi ve kurumsal özdeşleşmeleri arasındaki ilişkisini" bulmak amacı güdülmüştür. Araştırmada otantik liderlik davranışlarının kurumsal özdeşleşme aracılığı ile öğretmenin sesine etkisi incelenmiştir. Otantik liderlik davranışları sergileyen bir okul yöneticisinin kurumdaki öğretmenlerin katılımcı, düşünceler öne süren, sorun çözücü ve düşüncelerini rahatlıkla anlatabilen etkin öğretmenler olmasını sağlayacağı öne sürülmüştür. Yöneticilerin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sesini ve kurumsal özdeşleşmelerini artırdığı sonucu elde edilmiştir⁸³.

Ayça İstanbul ilinde turizm sektöründe çalışmalarını sürdüren 4 yıldızlı ve üstü yıldızlı sahip otellerde çalışan personelin yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları ile mesleki doyum ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkilerini inceleyerek veriler elde etmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, katılımcıların kuruma karşı olan duygusal bağlılık seviyelerin diğer araştırmalarda elde edilen

⁸¹ KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel Basım Yayın, İstanbul, 2013.

⁸² KARATÜRK H.Esra, *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermayeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2015. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁸³ Ünal, a.g.e.

verilere göre ortalamanın üzerinde olduğu gör÷lm÷ştür. Buna paralel olarak personelin kişisel doyum seviyeleri de üst seviyelerdedir. Ortalamalar dikkate alınırsa kurumsal örgütsel bağıllığın orta, mesleki doyum algısının ise yüksek seviyede olması çalışmanın modelinde belirtilen liderlik davranışı ve personelin iş ile ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi güçlü bir şekilde yansıttığını göstermektedir⁸⁴.

Demircioğlu yaptığı çalışmada, otantik liderlik olgusunu bankalarda görev yapan personelin kurumsal vatandaşlık davranışı ve kurumsal bağıllıklar ile olan ilişkisini ortaya koymayı hedeflemiştir. Elde edilen çalışma sonuçlarına göre kurumsal bağıllık ile Otantik liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı gör÷lm÷ştür. Kurumsal bağıllık ve kurumsal vatandaşlık arasında ve kurumsal vatandaşlık ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu gör÷lm÷ştür. Otantik liderlik algısının kurumsal vatandaşlık davranışını pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır⁸⁵.

⁸⁴ Ayça, a.g.e.

⁸⁵ Demircioğlu, a.g.e.

İKİNCİ BÖLÜM

PATERNALİST LİDERLİK

2.1. PATERNALİZM KAVRAMI

Paternalizm sözcüğü kökleri itibariyle bireylerin, kurumların veya daha büyük çapta ülkelerin bir ailede yetişir gibi üyelerini koruyup kollamasını ve yetişmesini sağlamaya çalışmak olarak tanımlanabilir. Latince pater sözcüğünden türemiştir. Paternalistik liderlik olgusu güçlü bir otoritesi bulunan üyeleri ile sıkı bir şekilde ilgilenen ve onları anlayabilmek için etik kuralları esas alan ataerkil bir lider açıklaması ile anlam bulabilir⁸⁶.

Babacan olmak ya da pederşahilik de denilebilen paternalizm olgusunun kaynağı Max Weber tarafından dizayn edilen yasal otorite (kanuni erk) araştırmalarına dayandırılır. Paternalizm olgusu asıl olarak baba figürü ile özdeşleştirilir. Bu yaklaşım bireysel çıkarlarını ikinci plana atarak diğerlerinin çıkarlarını gözetmeyi ve buna uygun davranışlar göstermeyi esas alan yaklaşımdır. Bir tür liderlikten daha çok bir tür kültürel yapı olarak algılanabilecek olan paternalizm kavramı, kurumdaki diğer personel ve lider arasındaki farklı bir etkileşimi temsil eder⁸⁷.

Paternalizm bireysel, kurumsal veya toplumsal açıdan ele alınabilir. Paternalizme konu olan grupların arasında nispeten daha karışık bir ilişki bulunur ve bu ilişki içinde koruyucu olan, önderlik eden lider, ona karşı bağlılık içinde olan kişi de personeldir. Bu ilişkilerde de her iki tarafın birbirinden maddi bazı çıkar beklentileri bulunur. Personel yönetimi uygulamalarında da kendine yer bulan paternalizmin bir kurum kültürü olarak özümsemişi organizasyonlarda personelin isteklerinin, görüşlerinin ve gereksinimlerinin önemsendiği bir personel yönetimi sürecinden bahsetmek olasıdır⁸⁸.

İlgi gösterilmesi, karşılıklı sevgi ve saygı gibi olgular üstüne kurulan paternalist personel birimleri, bağlılık, güven ve uyum gibi etkenlere dikkat çeker. İş süreleri,

⁸⁶ KAYGISİZEL Eray, *The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader – Member Exchange (LMX) And Job Stress*, İstanbul, Yeditepe University, 2015, s.22.

⁸⁷ KEKLIK Belma, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2012, 15(1), s.26.

⁸⁸ ERBEN Gül, "An Experimental Study on the Relationship between Adult Attachment Styles and Paternalistic Leadership Preferences", *International Journal of Business and Social Science*, 2015, 6(11), s.138.

maaş konuları ve işletme içi transferler gibi konularda esnek bir yaklaşım sergileyebilen paternalist personel yönetim birimlerinde işletmede bir problem meydana geldiği zaman personelin bu problemi çözmek amacıyla üstün bir çaba gösterdikleri görülebilir. Hatta bu fedakarlık ekstra ücretlerinden feragat etmeye, ücretsiz çalışmaya veya daha fazla çalışarak aynı ücreti talep etmeye kadar varabilen seviyelere ulaşabilmektedir. Özetle personel de yeri geldiği zaman kurumsal riskleri üstlenebilmektedirler⁸⁹.

2.2. PATERNALİST LİDERLİK KAVRAMI

Webe'e göre hiyerarşik bir statüye sahip olmayan öğrenci - öğretmen, çırak usta ilişkilerinde bu durum öne çıkmaktadır. Bunun sebebi boyun eğen kişinin üstü olan kişiye bir kişi olarak değil de onun toplumdaki statüsüne itaat etmiş olmasıdır. Klasik otoriter davranışlarında kurallar ve yöntemler çok eskiye dayanan yüzyıllar boyunca süregelen kavramlardır ve sorgulanmadan kabul edilmesi beklenir. Bu yapı meşruiyetini ve gücünü bizzat toplumdaki kurallardan alır.

Bu tür otoritenin en güzel örneklerinden biri patrimoniyal (babadan - oğula) otorite tipi gösterilebilir. Burada yöneten ve yönetilen arasındaki iletişim aile içinde ailenin reisi konumundaki kişi ve çocukları arasındaki iletişim gibidir. Bu tür otoritede yönetici konumundakiler üyelerini aile içinde babanın yaptığı gibi yeri geldiğinde cezalandırabilir yeri geldiğinde ödüllendirebilir. Anlatılan bu görüşleri destekleyen bir başka görüş ise Jackman'a aittir⁹⁰. Ona göre paternalizm, babacan bir otorite ve yardımseverliğin bir arada bulunduğu kadife bir eldiven gibidir. Klasik baba ve çocuk ilişkisine vurgu yapan bu terim çocukların gereksinimlerini ve arzularını anlayarak gerekeni yapan model olarak açıklanmaktadır. Paternalizm olgusu için oluşturulan literatürde kavram tanımı olarak meşru görülen otorite, stratejik açıdan esnek olma, zorlamadan istismar gibi tanımlarla açıklanmıştır⁹¹.

Paternalist liderlik olgusunun doğru bir şekilde açıklanabilmesi için bahsedilen diğer lider türleri ile arasında olan farkların vurgulanması gereklidir. Mesela paternalistik liderlik ile otoriter liderlik birbirinden ayrı tutulması gereken ve farklı

⁸⁹ LEE Hyo-Soo, "Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence And Characteristics", *Journal of Economic Issues*, 2001, 35(4), s.843.

⁹⁰ PELLEGRINI Ekin K., SCANDURA Terri A., "Paternalistic leadership : A review and agenda for future research". *Journal of Management*, 2008, 34(3), 566-593.

⁹¹ PEDAVIC Irene, EARNEST William R. "Paternalism as a component of managerial strategy". *Social Science Journal*, 1994, 31(4), 389-405.

anlamlara gelen kavramlardır. Paternalist liderlikte çalışanlar liderlerinin yardımsever davranışlar sergilediği için liderlerine karşı bağlılık duygusu içindediler. Buna karşılık otoriter liderlik yapısında lider ile üye ilişkisi sıkı kontrol ve istismara dayalıdır. Üyeler sadece cezadan kaçınmak amacıyla uyumlu davranışlar sergileme eğilimindediler. Diğer bir ifadeyle paternalist liderlik kişisel olarak ilgiye ve gözetmeye, otoriter liderlik ise kurallar koymaya, güce ve nasihat etme davranışlarını merkeze alır⁹².

2.3. PATERNALİST LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik olgusunun kurumsal yapı içinde öneminin anlaşılmasından beri birçok araştırmacı merakla bu konuyu araştırmaya başlamıştır. Literatürde 1980'li yıllardan başlayan süreçte dünyada görülen hızlı değişim ve kültürel baskılar bu alanın incelenmesini daha da gerekli hale getirmiştir⁹³.

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak Batı ile Doğu kültürleri arasında farklılıklar gösterir. Bu açıdan bakıldığında yapılan çalışmaların büyük bir kısmının Batı'da yaygın olan liderlik tarzlarını inceleme konusu yaptığı ifade edilebilir. Bu yüzden yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda ortaya konulan bilimsel verilerin evrensel bir veri olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla, Batı toplumlarında meydana gelmiş olan bir liderlik tarzını Doğu toplumlarında yaşayan insanlara veya kurumlara uyarlamak sorunları da beraberinde getirecektir. Liderlik tarzları ile ilgili bu tür bir sorunun giderilebilmesi amacıyla özellikle Doğu kültürlerinde yaşayan araştırmacılar 1970'li yıllardan başlayarak günümüze gelene dek çok sayıda bilimsel çalışmaya imza atmışlardır⁹⁴.

Paternalist liderlik konusunu esas alan çalışmalar geçtiğimiz yirmi senede artarak daha da yaygın hale gelmiştir. Ancak yönetsel bir terim olarak paternalizmin kökleri, Max Weber'in yaptığı çalışmalara kadar uzanır. Weber paternalizm için, kanuni gücün bir farklı şekli olarak tanımlamıştır. Ekonomi ve Toplum adlı kitabında Weber, kanuni gücü üçe ayırmaktadır. Bunlar; klasik (geleneksel), karizmatik ve bürokratik bakış açılarıdır. Klasik (Geleneksel) form, aile yapısı içinde bir babanın çocuğu üstündeki otoritesi gibidir. Paternalist liderlik, lidere karşı bireysel olarak sadık

⁹² KÖKSAL Onur, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, 8- 15, s.102-103.

⁹³ CERİT Yusuf, "Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2013, 13 (2), s.841.

⁹⁴ ŞENDOĞDU A. Aslan, ERDİRENÇELEBİ Meral, "Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014,14(27), s.255.

olmayı ve şüphe duymadan ve sorgulamadan itaat etmeyi merkeze alarak değerlerini oluşturmuştur. Weber'e göre, klasik baba merkezli otorite, köklerini patriarkal (ataerkil) aile yapısından alır. Bu şekliyle Weber'in öne sürdüğü klasik hüküm sürme yaklaşımı, paternalizm ile benzeşmektedir. Weber'in sahip olduğu bakış açısı ile paternalizm, kanuni gücün birçok anlamlı formundan birisidir. Bunun yanında yönetsel stratejinin bir parçasıdır⁹⁵.

Kurumsal davranışların temelleri, yönetsel süreçler ve personel yönetimi, liderlik tarzı olarak paternalizm olgusunun personelin iş ile ilgili tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili son 20 yıl içinde çok sayıda çalışma yapılmıştır. "Paternalizm ya da peder-şahilik - babacanlık, bir liderlik özelliğinden önce bir kültürel özelliktir. Aycan'ın da ifade ettiği haliyle paternalizm, geleneksel doğu toplumlarının baskın bir özelliğidir⁹⁶."

Batı toplumlarının önderlik ettiği liderlik konusu ile ilgili araştırmalarda elde edilen verilerin etkisinde kalarak bu toplumlarda konuşulan etkili liderlik modellerinin ülkesinde ne tür sonuçlar doğurabileceğini anlamak isteyen Silin (1976) özellikle Tayvan'da yürüttüğü çalışmalarda Batı toplumlarındaki liderlik modellerinden daha farklı sonuçlar elde etmiştir. Silin'in çalışmalarından yola çıkarak yapılan araştırmalarda araştırmacılar, bu yerel ve farklı anlayışı teyit edecek içerikte sonuçlara ulaşmışlardır⁹⁷. Yapılan tüm çalışmalarda klasik doğu toplumları kültürünü yansıtan özellikler bulunmuştur.

Doğu kültürlerinde görülen paternalizm olgusu, Doğu sosyal kültürünün toplumcul yapısı ve coğrafi bakımdan geniş bir güç alanına sahip olmasından ileri gelmektedir. Bireyci batı kültürlerinde paternalizm ile ilgili görüşler ve düşünceler olumsuz olabilmektedir. Bunun en önemli sebebi, iki toplumun farklı kültürel yapılarla sahip olmasıdır⁹⁸.

⁹⁵ PEDAVIC Irene, EARNEST William R. "Paternalism as a component of managerial strategy". Social Science Journal, 1994, 31(4), s.391.

⁹⁶ AYCAN Zeynep, "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2001, 1(1), 11-31; ERBEN Gül, ÖTKEN A. Begüm, "Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2014, 1(22), s.106.

⁹⁷ Aktaran: ERKUŞ A, TABAK A, YAMAN T, Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi?: Bir Özel Hastane Uygulaması. **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Zonguldak, 2010

⁹⁸ Köksal, a.g.e., s.104.

Aycan ve Kanungo tarafından gerçekleştirilen ve 10 ülkeyi kapsayan araştırmada paternalizmin ağırlıklı olarak kendini gösterdiği ülkelerin Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada güç aralığı algısı ve topluluğa bağlılık algısı en yüksek seviyede olan ülkelerin yine paternalizm algısı en yüksek seviyede olan Çin, Pakistan, Hindistan ve Türkiye olduğu görülmüştür⁹⁹.

Türkiye paternalist değerler bakımından çok üst düzeyde algıya sahip olan bir ülkedir. Bu kapsamda Aycan vd. tarafından on farklı ülkeyi kapsayan toplumlar arası çalışmalarda da Türk toplumunun Paternalist değerlerinin üst seviyede olduğu anlaşılmıştır¹⁰⁰.

2.4. PATERNALİST LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Personel içgüdüsel olarak güven duydukları bir işyerinde çalışmak isterler. İnsani bir gereksinim olan bu güven ihtiyacı da paternalist liderlik anlayışıyla giderilebilir. Paternalist liderler personeline aile içindeki ebeveynlerin yaklaşımı gibi bir tutum göstererek süreç boyunca meydana gelen sorunlara çözüm bulmaya çalışırlar. Bunu yaparken sürekli olarak personeli koruyucu bir tavır içinde olurlar. Bahsedilen bu korumacılık ve ebeveyn tutumu sadece işyerinde değil iş dışı ortamlarda da ve özel yaşamda da sürebilmektedir. "Otoriter", güçlü ve babacan bir lider figürünü dürüstlük ve yardımseverlikle birleştiren paternalist lider personeline karşı ilgili, destekleyici ve yardımsever bir davranış şekli geliştirir¹⁰¹.

Maccoby ise film yönetmeni Francis Ford Coppola'yı örnek vererek günümüzdeki liderlerin kimilerinin kendisini takip eden üyeler (personel) için bir aile ortamı oluşturduğunu ve bu konuda çok başarılı olduğunu öne sürer. Coppola kendisine "baba" veya "manevi baba" şeklinde seslenen oyuncularına aile ortamı sunmaktadır. Çoğunlukla hiyerarşik bir düzen olan yapılarda paternalist liderliğe rastlanmaktadır¹⁰².

⁹⁹AYCAN Zeynep, KANUNGO Rabindra, *Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000

¹⁰⁰ Aycan vd. a.g.e.

¹⁰¹ TÜRESİN Hilmiye, *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2012, s.11. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁰² Keklik, a.g.e., s.80.

Konfüçyüsçü düşünce sisteminin hüküm sürdüğü Çin'de aile yapılarını incelemek ve anlamak paternalist liderliği anlayabilmek için son derece önemlidir. Çin'deki ailelerde baba ve çocuklar arasındaki dikey ilişki Çin ataeril yapısının temelini oluşturur. Sahip olduğu kimi özellikler nedeniyle otoriter liderlik ile benzeşen paternalist lider, kendisini takip eden kişilere karşı gösterdiği babacan tavır ile otoriter liderden ayrılır. Burada üzerinde durulan konu ise paternalist liderlikte güçlü bir otoritenin yanı sıra babacan bir ilginin de olmasıdır. Personelinin aile bireyi olarak gören liderler ya da yöneticiler kimi kararları personeli adına ve personeline sormadan alabilir. Onların yararına olduğunu düşündüğü bu kararlar, sergilediği babacan tavırlar ve gösterdiği ilgiden dolayı paternalist liderler genellikle personel tarafından sevilirler. Bununla birlikte, kendisine daha yakın gördüğü ve kendisine daha bağlı görünen personele karşı kayırmacı ve daha fazla korumacı bir davranış içine girebilme ihtimalleri de göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur. Böyle bir durumun örgütte iltimasa sebep olabileceği görüşler arasındadır¹⁰³.

Lider ve üyeleri arasında koruma ve buna karşılık bağlı olma beklentisi bulunur. Liderler göstermek zorunda oldukları paternalist davranışları ve görevleri gereği gibi yerine getiremezlerse üyelerin lidere ve örgüte karşı olan sadakat düzeylerinde düşüşler meydana gelebilir. "Otoriter" liderlikte üyelerin güçlenmesine bağlı olarak paternalizme doğru bir yönelim olabilmekte ve gerekli önlemlerin alınmaması durumunda liderlerin direniş ile karşılaşmaları olası görünmektedir. Söz konusu bu direniş organizasyon yapısı içinde çatışmaya neden olabilir. Bu nedenle liderler bu durumun gerçekleşmemesi için her tür önlemi alabilmektedirler¹⁰⁴.

Paternalist liderlik boyutlarından birini oluşturan etik liderlik boyutu incelendiğinde, etik liderlerin kendi bireysel menfaatlerinden çok kurumun ve üyelerin menfaatlerini ön planda tuttuğu görülür. Etik liderlikte nezaket ve iyi niyetli yaklaşım son derece önemlidir. Bu kişiler dürüst ve üyelerine karşı önderlik edici konumda bulunan liderlik anlayışına sahiptirler¹⁰⁵.

2.5. PATERNALİSTİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve diğer tüm liderlik çalışmaları incelendiği zaman paternalist liderlik ile ilgili farklı boyutlarda incelemeler yapan

¹⁰³ MACCOBY Micheal, "Narcissistic Leadership in Psychotherapy Groups", *Harvard Business Review*, 2004, s.41.

¹⁰⁴ Köksal, a.g.e., s.106.

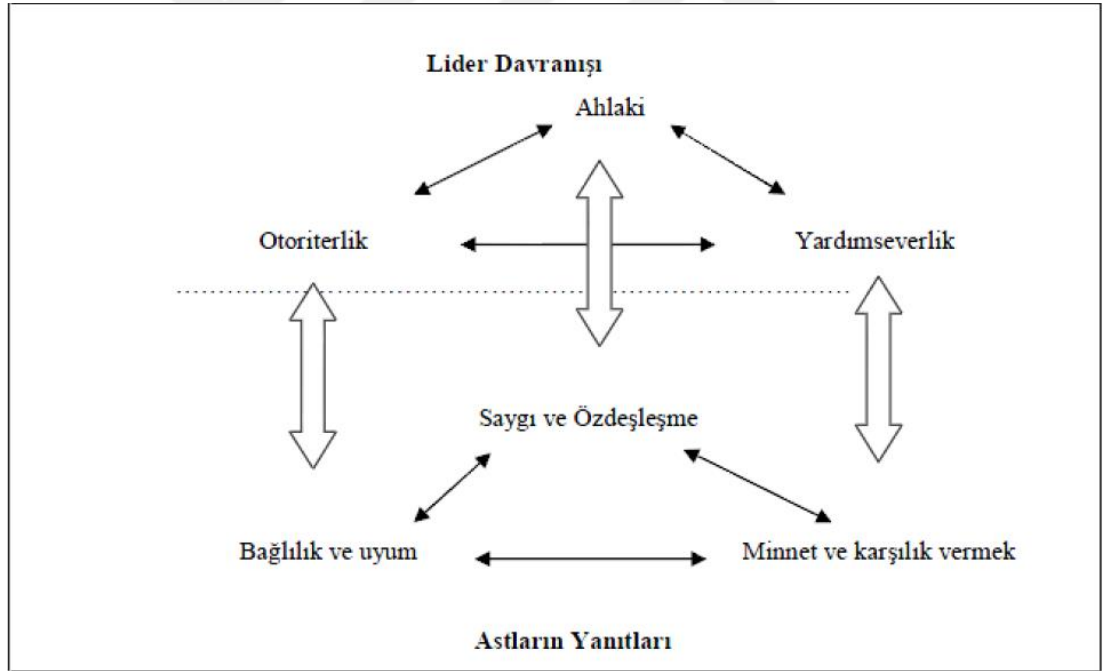
¹⁰⁵ Keklik, a.g.e., s.81.

araştırmacılar olduğu görülebilir. Her bir araştırmacının farklı yaklaşımlar geliştirdiği çalışmalar ve öne sürdükleri görüşler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik

Farh ve Cheng paternalistik liderliğin klasik topluluklardaki besleyici, sahiplenici, otoriter ve disiplinli baba figürüne ait değerlerin meydana getirdiğini öne sürmüşlerdir¹⁰⁶.

Bu açıdan incelendiğinde paternalistik liderlikte otoriter olma, yardımsever olma ve etik bakımdan yüksek seviyede hassasiyet gösterme gibi üç bileşen olduğu varsayılabilir. "Otoriter" olma, lider olan kişinin kendini baba yerine koyma ve üyelerinin de evlatları olduğunu varsaymasına dayanır. "Yardımsever" olma, Konfüçyüs'ün öne sürdüğü fikirleri baz alarak liderin hoşgörü sahibi ve şefkatli davranması ve çalışanları ile ilgilenmesini anlatır. Etik boyut ise liderin dürüst, öz disiplinli ve adil olarak davranmasıdır¹⁰⁷. Farh ve Cheng'e göre paternalistik liderlik boyutlarının gösterimi Şekil-2'de yer almaktadır¹⁰⁸.



Şekil-2 Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik Boyutları¹⁰⁹

¹⁰⁶ FARH J Lih, CHENG B Shiuian, *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations*. London, 2000.

¹⁰⁷ Farh ve Cheng, a.g.e., s.32.

¹⁰⁸ CHENG B Shiuian, CHOU LiFang, WU T Yu, HUANG Min-Ping, "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations", *Asian Journal Of Social Psychology*, 2004, 7, S.89.

¹⁰⁹ Farh ve Cheng, a.g.e., s.32.

Bu boyutlar içinde otoriter olma boyutunda lider birey kesin olarak kontrol ve otoritesini üyeleri üzerinde kullanır. Lider bunu yaparken bireysel anlamda üstün olduğuna vurgu yapar ve otorite ve güç kavramlarını bünyesinde merkezileştirir. Bu durumda alınacak olan kararlar tek kişiden çıkar. Bilgi paylaşımıyla yapılması gereken görevler, uyulması gereken kurallar, itaat veya itaatsizlik durumunda doğabilecek sonuçlar (ödül ve ceza)'dan oluşur¹¹⁰. Karar süreci oldukça liderin uhdesindedir ve güç mesafesi yüksek olan toplumlarda lider için zayıflık algısı yaratan yetki devri ve güçlendirme faktörleri devre dışı bırakılmaktadır¹¹¹.

"Yardımsever" olma boyutu kişisel ilgi, anlama ve affetme gibi kavramlardan meydana gelir. Bireysel ilgi liderin üyelerine karşı saygılı olması, onlara önem ve değer vermesi, duygusal açıdan onları desteklemesi gibi anlamları içinde barındırır ve hem özel yaşamda hem de iş yaşamında etkisini gösterir. Çalışma yaşamı dışında kalan faaliyetler içinde doğum günü kutlamaları, mezuniyet, evlilik, nişan, ölüm, hastalık, sosyal aktivitelere katılım, gereksinim halinde ödünç para verme gibi farklı durumlar yer alabilir. Bu uygulamalar liderin üyeleriyle arasındaki sosyal mesafenin azalmasında etkili olabilmektedir¹¹².

Ahlaki boyut liderde bulunan üst düzey kişisel erdem, disiplin ve cömertliğe vurgu yapar. Bireylere içlerinde bulunan ve koşullara göre gösterdikleri erdeme uygun olarak davranmasını, diğerlerinin beceri ve erdemlerini kıskanıp küçük görmemesini, sahibi olunan otoritenin bireysel çıkar için kullanılmamasını anlatır¹¹³. Konfüçyus en etkili yönetim şeklinin erdemli olma ve örnek olma davranışları ile şekillendiğini söyler. Bu durum üyelere ve astlara eşitlikçi ve adil bir davranış içinde olmayı, verilmiş olan sözlerin tutulmasını ve bireysel menfaatler adına diğerlerinin kullanılmamasını, her durumda kurumsal çıkarların ön planda tutulmasını kapsar¹¹⁴.

Paternalistik liderlik olgusu az önce bahsedilen üç boyuta bağlı olarak tanımlanmasına rağmen yürütülen araştırmalar ve elde edilen bilimsel veriler otoriterlik boyutu ile diğer iki boyutun negatif yönlü bir orantıya sahip olduğunu, gruba olan bağlılık, liderin memnuniyet düzeyi, lidere duyulan güven düzeyi, örgütsel

¹¹⁰ ZHANG A. Yang, TSI Anne, WANG Duan X., "Leadership Behaviors and Group Creativity In Chinese Organizations: The Role of Group Processes". *The Leadership Quarterly*, 2011, 22, s.858.

¹¹¹ ERDEN Pınar S. *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism*. Yeditepe University Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.13. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

¹¹² Cheng vd., a.g.e., s.90.

¹¹³ Kaygısız, a.g.e., s.23.

¹¹⁴ Erden, a.g.e., s.14.

vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde olumsuz etki oluşturabileceğini öne sürmektedir. Paternalistik liderliğin çıkış noktası olarak kabul edilen ülke olan Tayvan'da yapılan araştırmalar, ahlaki liderliğin yardımsever liderlik ve otoriter liderlikten daha çok öneme sahip olduğunu, iyiliksever ve ahlaki liderlik boyutlarının otoriter liderlik boyutu ile negatif yönlü bir ilişki içinde bulunduğunu ortaya koymaktadır¹¹⁵.

Bununla birlikte Chan ve diğerlerine göre paternalistik liderliğin temelinde otoriterlik ve yardımseverliğin olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, bahsi geçen üç boyutun bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak incelenmesi yerine her boyutu birbirinden bağımsız şekilde inceleyen araştırmalar yapılmaya başlanmıştır¹¹⁶.

Son yıllarda hızla değişen dünya ve yönetim sistemlerine bağlı olarak gerçekleştirilen son araştırmalar otoriter veya yardımsever liderliği merkeze almaktadır. Bu boyutların kendi içinde de yapılan çalışmalara bağlı olarak otoriter liderliğin sadece otorite odaklı personel üstünde etkisinin bulunduğu, otoriteyi bir güç olarak benimsemeyen personel üstünde yardımsever ve ahlaki liderlik kadar güçlü bir etkisinin bulunmadığı öne sürülebilir. Bu durum küreselleşme ve sanayileşme ile birlikte paternalistik liderlikteki otoriter boyutun azalması veya kaybolması ile açıklanabilir¹¹⁷.

Aycan'a Göre Paternalistik Liderlik

Aycan, paternalistik liderlik olgusunun, liderde bulunan niyete ve üyelerine karşı geliştirdiği tutuma dayanan bir çerçevede yardımcı ve çıkarıcı olmak üzere iki türü olduğunu ileri sürer. Çıkarıcı ve yardımsever paternalistik liderlik kavramlarının ortak noktası kontroldür. Aralarındaki fark ise niyettir. Her iki paternalistik türde de lider kendisini izleyen üyeler üstünde kontrol kurabilmeyi hedefler. Temel olarak çıkarıcı paternalistik davranışta lider üyelerin süreç ile uyumlu olabilmeleri için ödül ve cezayı

¹¹⁵ CHOU Li-Fang, "A Study of The Influence of Paternalistic Leadership And Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale", *Journal of Global Business Management*, 2010, 6(2):1-8; CHOU Li-Fang, CHENG B Shiuian, JEN Chin, "The Contingent Model of Paternalistic Leadership: Subordinate Dependence and Leader Competence", *2005 Annual Meeting of The Academy of Management*, 2005, Hawaii.

¹¹⁶ CHAN Simon C, HUANG Xu, SNAPE Ed, LAM Cahkherina K, "The Janus Face Of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34, 108–128.

¹¹⁷ LI Yan, SUNA Jian M., "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", *The Leadership Quarterly*, 2015, 26, 172–189.

kullanırken, yardımsever (iyi niyetli) paternalistik davranışta lider üyelerin iç huzurunu artırmayı hedefler¹¹⁸.

Çıkarıcı paternalistik liderlik olgusunda liderin davranışlarını biçimlendiren sosyal konumu gücüdür. Bu konum ve gücün kullanılmasının ana amacı da liderin kendi çıkarları içindir. Çıkarıcı paternalizmde gösterilen ilgi ve cömert olma durumu organizasyonel hedeflere ulaşılmasında personelin uyumlu olabilmesini sağlamak içindir. "Yardımsever" paternalistik liderlikte ise üyelerin daha iyi hissedebilmesi ve sürece olan kişisen bağının kuvvetlenmesi için üyeye ilgi ve cömertlik gösterilmektedir. Üyeler buna karşılık olarak liderlerine bu davranıştan dolayı cevap verirler¹¹⁹.

Paternalistik liderliğin bahsi geçen bu iki farklı biçimi ile Batı biliminde kimi durumlarda paternalizm ile birbirine benzetilen otoriter ve otokratik liderlik şekilleri temelde birbirlerinden farklıdır. Buna göre bireylerarası iletişim ve etkileşimde liderin üyeye karşı duyduğu ilgi ve yakınlık üyelerin iyilikleri ve faydalarına olduğu zaman ve liderler üyelerinin iç huzurunu artırmak için içten bir şekilde ilgilendiğinde yardımsever paternalizm; liderler isteklerinin yerine gelmesi için veya bireysel çıkar sağlayabilmek için üyelerine ilgi gösteriyor ve yakın davranıyorsa çıkarıcı paternalizm; lider istediğini alabilmek veya hedefe ulaşabilmek için üyelerini kontrol altında tutarak onları daha fazla çalışma konusunda teşvik ediyorsa otoriter (authoritarian) yaklaşım; liderin üyenin iyiliğinin olduğunu düşünerek, üyelerin hem huzur durumunu iyileştirmek hem de iş doyumlarını ve işe olan bağlılıklarını artırmak için kontrol kontrol ediyorsa otokratik (authoritative), yaklaşım gösterildiği öne sürülebilir¹²⁰.

2.6. PATERNALİSTİK LİDERLİĞİN DİĞER LİDERLİK TARZLARIYLA ETKİLEŞİMLERİ

Paternalist liderlik ile diğer bazı liderlik tarzlarının aralarındaki ilişkiler bazı çalışmalara konu olmuştur. Yapılan bu çalışmalarda paternalist liderlik ve diğer bazı tarzlardaki liderlik yaklaşımlarının birbiriyle ilişki içinde olduğu görülmüştür¹²¹. Çalışmada bunlar detaylandırılacaktır.

¹¹⁸ Aycan, 2001, a.g.e., s.11.

¹¹⁹ AYCAN Zeynep, *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. In K. Yang, K. Hwang, & U. ve Kim, *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions* (pp. 445-466). Cambridge University Press London, 2006

¹²⁰ Köksal, a.g.e., s.119.

¹²¹ Köksal, a.g.e., s.108.

Paternalistik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Şimşek'e göre dönüşümcü liderler asıl olarak yeni ve heyecan verici bir gelecek planı, dünya görüşü ya da gerçeklik algısı oluşturmak ve bu yeni algı ile uygun yeni kural, norm ve standartların geliştirilmesi ile ilgilenir. Kendisini takip eden kişilerin kavrayabileceği bir dil ile bu plana erişmenin yollarını gösterir. Liderin meydana getirdiği ve şekillendirdiği bu gerçeklik algısının içinde kitleler kendi değerlerini, anlamlarını ve yaşamlarını bulurlar. Böylece kitleler gelecek ile ilgili açık ve net bir bakış açısına sahip olurlar¹²².

Koçel'e göre dönüşümcü lider organizasyonel yapılarda değişimi ve yenileşmeyi hayata geçirerek kurumları daha üst düzeyde performansa ulaştırabilecek kişidir. Liderin bunu yapabilmek için vizyonerliğine ve sahip olduğu bu vizyon ile ilgili üyelerini güdüleyebilmesine güvenmesi gereklidir¹²³. Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki etkileşim ele alındığında iki tarz liderliğin benzeyen yanları olduğu görülebilir. Dönüşümcü liderler, yardımsever paternalist liderlere benzerler¹²⁴. Her iki tarz liderlikte de çok güçlü bir gelecek algısı ve üyelerinin bu algıya duydukları güven esastır.

Paternalist Liderlik ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi

Bass ve Steidlmeier etkileşimci liderliği koşula bağlı ödüller ve desteğe bağlı olarak sürdürülen liderlik olarak tanımlar. Lideri takip eden kişiler, liderde bulunan beklenti, vaat, ödül gibi güdüleyici etkenlere bağlı olarak hareketlerine yön verirler. Liderden gelecek olan eleştiri, olumsuz düşünce, azar ıslatma veya tehdit edilme gibi disipline edici davranışlar üyelerin temel motivasyon kaynakları arasındadır¹²⁵.

Etkileşimci lider, etrafında bulunan üyeleriyle arasında ödül temeline dayanan bir ilişki kurar. Bu tip ilişkilerde yazılı olmayan kurallar geçerlidir. Ağırlıklı olarak lider ve üyeler kararları birlikte alırlar. Burada esas olan üyelerin alınan kararda kendilerine yönelik bir yarar görmeleridir. Üyeler bu yarar durumunu gözeterek liderin sözünden

¹²² ŞİMŞEK Hasan, *21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.164.

¹²³ Koçel, a.g.e., s.462.

¹²⁴ ERBEN Gül, GÜNEŞER A Begim, "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 2008, 82, S.957-958.

¹²⁵ BASS M Bernard, STEIDLMEIER Paul, "Ethics, Character and Authentic Transformational leadership", *Leadership Quarterly*, 1999, 10(2).

çıkılmazlar. Bu açıdan bakıldığında iki liderlik tarzı birbirinden farklılaşmaktadır. Paternalist liderlik tarzında üyeler liderleri ile güven esaslı ve her koşulda itaate dayalı bir ilişki durumu vardır. Etkileşimci liderlik tarzında üyeler ile lider arasındaki ilişki daha yoğun şekilde maddi çıkara dayalıdır¹²⁶.

Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi

Karizmatik liderlik kavramı tarihte ilk kez Antik Yunan'da ortaya çıkmış bir kavramdır. Sözcük anlamı (Kharisma) olarak tanrısal kaynaklı lütuftur. Antik Yunan'dan sonra bilimsel açıdan yapılmış olan ilk araştırma da Max Weber kaynaklıdır. Max Weber'e göre karizmatik lider diğer tüm insanlardan farklıdır ve onda insanüstü bir beceri ve doğaüstü güçler bulunmaktadır. Weber bunlar yoksa bile en azından diğer insanlardan farklı olarak sıradışı yeteneklerinin olmasının gerekliliğinden bahsetmiştir. Karizmatik liderler kriz ortamlarında ve zorlayıcı durumların yaşandığı zamanlarda içinde bulundukları ortamda sergiledikleri davranışlar ve aldıkları kararlar ile farklılaşabilen kişilerdir. Bu farklılaşma sayesinde karizmatik liderler içinde bulundukları topluluk tarafından tartışmasız bir şekilde kabul görür ve topluluğun kendisine saygı duyduğu bir insan haline dönüşür. Onlar diğerlerinden farklı özelliklere sahip ve hayranlık duyulan türde kişilerdir.

Her iki liderlik türünde de bireysel olarak bir tarz bulunmaktadır. Paternalist lider yapısındaki kişiler üyeleri ile otorite sağlama, kontrol etme ve imaj geliştirme gibi konularla ilgili ekileşirken, karizmatik liderler yapısındaki kişiler kişisel karizma ve entelektüel alanda teşvik edici davranışlar sergileyerek üyeleri ile etkileşimde bulunmaktadır¹²⁷.

Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Lider – üye etkileşimi modeline göre, lider ve üye arasındaki etkileşim liderin etkinlik durumuna bağlı olarak değişim gösterir. Ekonomik temeli bulunan alt düzeydeki etkileşimde personel yaptığı sözleşmeye istinaden kendisine söylenenleri yapar. Bu modelde lider personelin yapacağı muhtemel hatalar ile ilgili daha az anlayışlıdır. Ayrıca bu modelde personele mümkün olduğu kadar az yetki verilmektedir. Etkileşimin niteliksel açıdan yüksek yoğunlukta olduğu ilişkilerde ise bunun tersi bir süreç yaşanır. Bunun sonucunda personel üstlerine daha sadıktırlar

¹²⁶ Koçel, a.g.e., s.467.

¹²⁷ Köksal, a.g.e., s.110.

ve sözlerinden çıkmamak için daha çok çaba gösterirler. Liderler de bu tür ilişkilerde personele daha fazla yetki ve sorumluluk yüklemekten kaçınmaz. Bahsi geçen bu ikinci durumda personel üzerine aldığı yetki ve sorumluluğun bilincine vararak daha sağlıklı kararlar alır ve daha verimli çalışır¹²⁸.

Oflazer konuya farklı bir açıklama getirmiştir. Ona göre lider üye değişimi, personel ve lider arasında oluşan iletişimin kalitesi ile ilgili bilgiler verir. Lider personeline gruptan biriymiş veya grup dışından biriymiş gibi yaklaşabilir. Bu durumda aynı yetki ve sorumluluğa sahip olan kişilerin farklı tepkiler vereceği öne sürülür. Paternalizm kavramının doğu toplumlarına has oluşu Batı toplumlarınca olumsuz algılansa dahi bu algının kültürel yapıdaki farklardan meydana geldiği göz önüne bulundurulmalıdır. Türk toplumunda bulunan kültürel yapı da doğu toplumlarındaki kültürel yapıya benzer şekilde kolektivist bir kültürdür¹²⁹. Bu açıdan bakıldığında Türk kültürü içinde olan ve bundan etkilenen organizasyonel yapıların paternalizme kendilerini yakın hissedebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.7.PATERNALİST LİDERLİK VE OTANTİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Kerfoot'a göre otantik liderlik, kurumsal yapı içinde kişilerin kendileri ile samimi bir iletişim ortamı oluşturan ve onlarla bu şekilde bir etkileşim kuran liderlerin sergilediği liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler içlerinde bulunan tutku ve inanç ile birlikte iç enerjilerini de etrafında bulunan kimselere güdüleyici bir kaynak olarak sunabilen kişilerdir¹³⁰.

Otantik liderler, temel olarak bireysel davranış ve tutumlarının farkındadırlar. Bu kişiler bu öz farkındalık sayesinde davranışlarının etrafındaki kişiler tarafından nasıl yorumlandığını ve anlaşıldığını anlayabilme becerisine sahiptirler ve bu durum onları farklı kılar. Paternalist liderlik ve Otantik liderlik yapısında doğu kültürünün özelliklerini taşıyan ve üyeleri ile aralarında güçlü bağların geliştiği öne sürülebilir¹³¹. Her iki tarz liderlik türünde de açık açık iletişim ve şeffaf yönetim bulunur. Liderler üyelerine dönük olarak yaptıkları gelişim amaçlı müdahaleler üyeler tarafından kendilerine duyulan saygının bir gereği olarak algılanır.

¹²⁸ ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi İstanbul, 2009, s.553.

¹²⁹ OFLAZERM Selin, *Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı , Bağlamsal Performans Ve Toplumsal Performans Üzerine Etkileri Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*, **16. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 2008, S.143.

¹³⁰ KERFOOT K, "Authentic Leadership". *Dermatology Nursing*, 2006, 18(6), S.594.

¹³¹ Koçel, A.G.E., S.468.

2.8. EĞİTİMDE PATERNALİST LİDERLİK

Sosyoloji bilimi okulu bireyleri topluma ve toplum içindeki farklı rollere hazırlayan bir yapı olarak tanımlar. Toplamların nüfusları arttıkça oluşan rol paylaşımı okula benzer. Okul kimileri için bir organizasyon, kimileri için bir işletme, kimilerine göre kutsal bir yapı kimilerine göre de insanlardan meydana gelmiş bir topluluktur. Buradan yola çıkılarak varılabilecek en genel yargı okulun bir topluluk olmasıdır. Dolayısıyla geniş yapıllı bir toplumun karakteristik özelliklerini küçültölmüş haliyle okul yapısı içinde görmek olasıdır. Okul insanlığın birlikte yaşamaya başlamasından çok zaman sonra yine insanlar tarafından keşfedilmiş bir kurumsal yapıdır ve bir yaşam alanıdır¹³².

Okul müdürü sıfatı taşıyan yöneticiler resmi bir liderdir. Okul müdürü liderlik erklerinden kanuni güç, ödöl ve zorlayıcı gücü aynı anda bir arada kullanır. Bahsi geçen bu üç gücün aynı anda kullanılıyor olması okul müdürünün yasal bir güce sahip olması anlamını taşır. Faka liderlik kavramı söz konusu olduğunda bu üç gücün yanında bazı bireysel beceri ve güçlerin de olması zorunluluktur. Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personel ile birlikte velilerin de davranışlarının istenilen yönde değıştirilmesi okul müdürünün liderlik davranışları ile mümkündür. Okul müdürünün liderlik ile ilgili tutumları ve öğretmenlerin iş doyumları ve performansları arasında yakın bir etkileşimden söz etmek mümkündür.

Organizasyonel kurumlar varmak istedikleri hedeflerine personelin sahip olduğu iş doyumunu ve yüksek güdülenme düzeyi ile ulaşırlar. Bu yüzden kurumlarda görev yapan yöneticiler kurumların en önemli kaynağı olan insan kaynağını (personeli) hem psikoloji olarak hem de fiziksel olarak doyurmak zorundadır. Buna bağılı olarak personelin işten ayrılma ve iş konusundaki tükenmişlik ile ilgili sorunları en aza indirmiş olurlar. Yönetici makamındaki kişilerin kurumlar içindeki sergiledikleri liderlik tutumları bu bağlamda bakıldığında hayati bir fonksiyona sahiptir. "Otoriter" liderlik tarzına sahip liderleri takip eden üyeler maruz kaldıkları baskının bir sonucu olarak kurum içinde moral seviyelerinde düşüşler yaşamaktadırlar. Enerjilerini yitiren bu tip personel iş yaşamlarında gelişimden uzak ve mutsuz bir çizgi takip ederler. Durumun böyle olmasına karşın çalışma hayatı içinde bazı etik değerleri bulunan liderlerle

¹³² AÇIKALIN Atyaç, ŞİŞMAN Mehmet, TURAN Selehattin, **Bir İnsan Olarak Okul Müdürü**, Pegem Akademi, Ankara, 2015, S.102.

alışan personelin daha yüksek enerjilerinin olduğu ve daha sağlıklı bir ruh hali içinde bulundukları grlmřtr¹³³.

Paternalist kültür özellikleri arasında gücü (erk) ve yetkiyi elinde bulunduran kişi (devletler , liderler , yöneticiler , aile reisleri) vatandaşlar, çalışanlar, takipçileri veya çocuklar için hangi durumun daha olumlu sonuçlar doğuracağına kendisi karar verdiği için bu kişiler için durumların önceden belirlenmişliğinden söz edilemez¹³⁴.

Paternalistik değerleri olan liderler veya yöneticiler emrinde çalışanlara ya da üyelerine bir tür baba rolünü bürünerek yaklaşırlar. Paternalist tarzda bir lider organizasyonel yapı içerisinde bir aile ortamı oluşturur ve personeline hem işyerindeki davranışları hem de özel hayatlarındaki davranışları ile ilgili önerilerde bulunurlar. Bu tür liderler personeli ile birebir yakından ilgilenirler. Bunların yanı sıra, paternalist tarza sahip olan bir lider, personelin ve personelin yakınlarından oluşan kitlenin özel günlerine değer verirler ve bu günlerde ailenin yanında olacak onlara değer verdiklerini gösterirler. Bu tür liderlik tarzına sahip kişiler bu yaklaşıma karşılık olarak personellerinden bir ailedeki çocukların aileye karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeleri gibi bir sorumluluk duygusu ve bağlılık beklerler. Paternalist tarza sahip olan liderler diğerlerine göre konum farklarına büyük önem verirler. Bu liderler personelinden tam bir bağlılık ve sadakat yanında yüksek düzeyde güven ve inanç da beklerler¹³⁵. Bu anlayışta liderler liderlik ettikleri topluluğu bir bütün halinde değil tek tek bireyler bazında da ele alır ve buna uygun davranışlar geliştirir. Çünkü topluluktaki tüm üyelerin olgunluk seviyeleri birbirlerinden farklıdır.

Paternalist bir lider izleyici ilişkisinde hem liderin hem de üyenin iyi niyetli davranışlar içinde olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte kimi zaman taraflardan biri veya her ikisi de çıkarıcı tutumlar takınabilmektedir. Mesela, lider üyeye verdiği görevin daha hızlı yapılabilmesi amacıyla ona karşı yardımsever davranış içinde olabilir. Bu örnekteki yardımseverlik yapılması gereken işin tamamlanması ile sona erebilir. Öte yandan üyeler liderden bir beklenti içine girdiği için istekli olmasalar bile istekliymiş gibi görünerek söylenenleri yapıyor olabilirler¹³⁶.

¹³³ Erben ve kten, a.g.e., s.118.

¹³⁴ ERBEN G. Selin, Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye rneği. **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, 2004, 345-356.

¹³⁵ AYCAN Zeynep, KANUNGO Rabindra, MENDONCA Mamuel, YU K, DELER J, STAHL G, KURSHID A, "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, 2000, 49(1), 192-221.

¹³⁶ Köksal, a.g.e., s.119.

Modern toplumlarda okul yöneticilerinin çok fazla bilgiye sahip olan ve emrinde görev yapan personelin verdiği talimatlara uyup uymadığını kontrol eden türden kişiler değil bunun tersine eğitim süreçlerinin başlamasına imkan tanıyan, öğretmenlerin ve diğer personelin kişisel becerilerini ortaya çıkarmayı başarabilen, okulun hedeflediği başarıyı yakalama konusunda her türlü teknik ve psikolojik ortamı hazırlamayı becerebilen kişiler olması gerekliliği vardır¹³⁷.

Paternalizm algısının yerleşik olduğu kitlelerde öğretmenler müdürlerin kendilerine eğitim süreçleri boyunca yol göstermelerini isterler. Eğitim süreci öğretmenlerin bireysel olarak kontrol etmeleri ve yürütmelerini gerektiren bir süreçtir. Sınıf içinde eğitim süreçlerinin planlanması, dizayn edilmesi ve yürütülmesi öğretmenin sorumluluğunda olan bir durumdur. Tüm bu süreci tek başına yürüten öğretmenler sınıf içinde meydana gelebilecek olağan veya olağandışı durumlara karşı da hazırlıklı ve sorun çözmeye odaklanmış bir şekilde olmalıdır. Kısacası ders içinde meydana gelebilecek herhangi bir sorunda dışarıdan birisinden veya müdürden yardım istemeden kendi başına sorunu çözebilme yeteneğine ve gücüne sahip olmalıdır¹³⁸.

Paternalist lider tarzındaki liderler her ne kadar personelin fikrini sorsalar ve onlara süreç ile ilgili konuşma fırsatı verseler de son sözün kendilerinde olduğunu personeline hissettirirler. Paternalistliğin bir gereği bu durumu üyeler için de sürpriz olmamasıdır. Burada bahsi geçen katılımcılık olgusunun, sürecin uygulanmasında değil sadece düşünce belirtme aşamasında etkin olduğu sonucuna varılabilir. Paternalist yönetim biçiminde yöneticinin ilgi ve sevgisini belirli çalışanlar üzerinde diğerlerine oranla biraz daha çok yoğunlaştırmasına bağlı olarak problemler yaşanabilir¹³⁹.

Paternalist lider, organizasyonel yapı içindeki tüm bireylerin bir aile gibi olması için çabalar. Personelin tamamını bu algıyı benimsemeleri için gerekenleri yapar. Bu algının oturması için yapılması gerekenlerin neler olduğunu ve ne tür süreçlerin onları beklediğini detaylı bir şekilde personele aktarır. İşin yapılması sürecinde personelin sürekli olarak güdüler ve ödül ve uyarı sistemini kullanarak çalışanların işi bitirmesini

¹³⁷ GÜMÜŞELİ A. İlker, "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2001, 28, 531-548.

¹³⁸ Cerit, a.g.e., s.844.

¹³⁹ Erben, a.g.e., s.348.

sağlar. Bu süreç boyunca personel inisiyatif almaya özendirilir ve karşılaşabilecekleri sorunlarda ne yapacaklarını bilerek liderlerinin mutlu olması için çabalarlar¹⁴⁰.

Paternalist lider tarzında liderin personeli güdülemesi personel üzerinde hakimiyet bilişsel ve psikolojik bakımdan onlardan üstün olmaya ve kontrol sağlamaya bağlıdır. Buradan yola çıkarak şu söylenebilir; liderlik olgusu üzerinde lider olunan kişilerin lidere bağımlılık hali içinde olmasıdır. Personel doğru şekillerde hareket eder ve itaatkar olurlarsa babacan lider de onları sever. Bu durumun olumsuz yanı personelin sorumluluk almaktan kaçınması ve sorunlar karşısında bağımsız bir davranış sergilemekten kaçınmasıdır. Bu da kurumsal katılımın azalması anlamına gelir. Buna bağlı olarak organizasyonel yenilenme (inovasyon) ve yaratıcılığın azalması gibi olumsuz etkiler ortaya çıkabilir. Bu sorunun tek çözümü ise personelin hem karar alma hem de üretim süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi ve onların saygısını kazanarak sorumluluk almalarının önünün açılmasıdır¹⁴¹.

Paternalist liderin organizasyonel yapı içerisinde yarattığı aile atmosferini yapı dışında da sürdürür ve personeli ile kişisel olarak tek tek ilgilenir. Onların hem iş yaşamları hem de özel yaşamları ile ilgili görüş ve önerilerde bulunması ve sorunlara karşılık önderlik etmeleri personelinin iş yaşamlarına olumlu etki edebilir. Paternalist lider personelinin kendi gücüne ve otoritesine tam bir bağlılık ve itaat istese de ve gerekli durumlarda personelinin özel hayatlarından çok iş hayatlarını ön planda tutmalarını istese de babacan bir rol model gibi davrandığı için özel - iş dengesinin kurulmasına da önem verecektir. Özel - İş yaşam dengesi kurulmuş olan personelin ise yaşam kalitesi yükselecek ve yaptığı iş ile ilgili kendisini daha iyi hissedecek ve iş doyumunu yakalayacaktır¹⁴².

Paternalist lider tarzına sahip lider işyerini evi ve personelinin ailesi gibi gördüğü için zaman zaman onlara sormadan onlar adına bazı kararlar alır ve uygular. "Paternalist özelliklere sahip lidere, babacan tavırlar ve çalışılan ortamlarda oluşturmak için çabaladığı aile atmosferi yüzünden genelde olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendine daha çok sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacağı da düşünülebilir." Paternalist lider tarzındaki kişiler personeline gereken ilgiyi göstermediği zaman kolaylıkla otoriter lidere dönüşürler ve bu durum personeli fazlasıyla rahatsız eder¹⁴³.

¹⁴⁰ Şendoğdu ve Erdirençelebi, a.g.e., s.257.

¹⁴¹ Keklik, a.g.e., s.29.

¹⁴² Erben ve Ökten, a.g.e., s.118.

¹⁴³ Erben, a.g.e., s.349.

2.9. PATERNALİST LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aycan Paternalizm; Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma isimli araştırmasında 3500'ün üzerinde katılımcı ile çalışarak bilimsel sonuçlara ulaşmaya çalışmıştır. Çalışmanın ilk evresinde paternalizm kavramı kuramsal açıdan değerlendirilmiş ve diğer disiplinlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda bir paternalizm ölçeği de geliştiren araştırmacı bu ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini denemiştir. Çalışmanın ikinci evresinde paternalizm kavramının organizasyon kültürü ve personel yönetimi alanındaki durumu incelenmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen verilere göre paternalizm algısının üst seviyede olduğu yapılarda örgüt kültürü içinde reaktif bir yaklaşım olduğu anlaşılmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son evresinde ise Türkiye'de bulunan 15 farklı üniversiteden elde edilen verilere dayanarak çalışma yaşamına katılmak üzere olan üniversite öğrencilerinin liderlik ile ilgili algıları ve tercihleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre paternalizm çalışma yaşamına katılmak üzere olan üniversite gençliği arasında tercih edilmeyen bir tarz olarak ortaya çıkmıştır¹⁴⁴.

Aycan ve Paşa, eğitim bilimleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada öğrencilerin hangi tür liderlik tarzını beğendiklerini anlamaya çalışmışlardır. Elde edilen verilere göre öğrenciler sırasıyla dönüşümcü, karizmatik, katılımcı, paternalistik ve bürokratik liderlik tarzlarını beğendikleri anlaşılmıştır. Buna ek olarak kariyer planlaması aşamasında ailesinin ya da çevresindeki büyüklerin etkisinde kalan öğrencilerin daha ağırlıklı olarak paternalistik liderliği tercih ettiği sonucuna varmışlardır¹⁴⁵.

Wang ve Lin, ilköğretim öncesi bir düzeydeki bir kurumda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tutumlarını inceledikleri araştırmalarında anaokulu yöneticisi konumunda olan müdürün okulda görev yapan öğretmenlere ve diğer personele karşı paternalist liderlik tarzına uygun şekilde davrandığını görmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, müdür görevli personel ve öğretmenlerin hem özel yaşamları ile hem de iş yaşamları ile yakından ilgili onlara anne baba gibi yaklaşan ve etik değerleri ön planda tutarak gerekli durumlarda otorite kullanan bir tutum içinde olmaktadır. Müdür buna karşılık personelinden ve öğretmenlerinden saygı ve itaat beklentisi içinde olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, özellikle Doğu toplumlarının kültürel yapısından kaynaklanan

¹⁴⁴ Aycan, 2001, a.g.e.

¹⁴⁵ AYCAN Zeynep, PAŞA Selda, "Career Choices Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey", *Journal of Career Development*, 2003, 30(2), 129-144.

paternalist iletişim tarzının, 7 - 8 kişiden teşekkül eden bir iş ortamında dahi varlığını sürdürdüğü anlaşılabilmektedir¹⁴⁶.

Niu ve arkadaşları, Tayvan'da farklı mesleklerde görev yapan 304 personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada paternalist liderlik kavramını üç boyutu ile incelemişlerdir. Bu boyutlar daha önce Farh ve Cheng (2000)'in yaptığı sınıflandırmaya benzer biçimde; otoriter, yardımsever ve etik paternalist liderlik boyutlarıdır. Elde edilen verilere göre, yardımsever ve etik yaklaşımlar, çalışanların liderlerine karşı duydukları itaat ve iş motivasyonu düzeyini yükseltirken, otoriterliğin bu boyut ile bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte yardımseverlik ve etik lider özelliklerinin birbiriyle etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle yardımsever ve yüksek etik kurallara sahip olan liderlere duyulan itaat de daha üst seviyede olmaktadır.

Çalışkan'ın üst düzey yöneticiler ve beyaz yaka çalışanlar üstünde yaptığı araştırmasında paternalistik liderlik tarzının otoriter, kuralcı, yardımsever ve aile gibi lider şeklinde dört farklı bileşenden meydana geldiğini görmüşlerdir. Çalışmaya göre kuralcı, yardımsever ve aile gibi liderlik tarzlarının dağıtımsal adalet üstünde; kuralcı, otoriter ve aile gibi liderlik tarzının prosedürel ve etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Paternalistik lider personeline yardımcı olur, onlara sorunlar karşısında rehberlik eder, tehlikelere karşı onları korur ve tıpkı bir aile üyesi gibi mutluluk içinde çalışmalarını sağlamaya çalışır. Paternalistik lider personeli ile yakın bir ilişki kurduğu durumda personelin onun verdiği kararlara güvenecekleri belirtilmektedir. Ek olarak, aile içinde çocukların babalarının her zaman dürüst olduklarına inandıkları gibi personelin de liderlerinin kararlarını ve bunun kaynağını sorgulamadıkları öne sürülmektedir. Bu yüzden, yardımsever ve aile gibi liderlik tarzları Türk toplumu arasında daha yoğun bir şekilde tercih edili ve kurumsal adalet algılarının düzeyi bu liderlik tipleri ile birlikte artar¹⁴⁷.

Erkuş ve diğerleri Paternalist liderlik tarzında kurumsal özdeşleşme ve iş bırakma düşüncesi arasındaki etkileşimi anlamaya çalışmışlardır. Çalışma kapsamında hastanelerde görev yapan 211 personel üzerinde değerlendirmeler yapmışlardır. Elde edilen verilere göre paternalist liderliğin beş farklı boyutta (İş yerinde aile ortamı yaratmak, çalışanlarla kişisel düzeyde ilişkiler oluşturmak,

¹⁴⁶ Aktaran: Köksal, a.g.e.

¹⁴⁷ ÇALIŞKAN S. Cihan, "The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: a Study From Turkey", *China-USA Business Review*, 2010, 9(1):67-80.

Çalışanlardan beklediği bağılılık ve sadakat, otorite ve hiyerarşı) algılandığı anlaşılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen verilere göre yalnızca otorite bileşenin özdeşleşme üzerinde etkili olduğu öne sürülmüştür. Paternalist liderlik tarzının personelin işten ayrılma düşüncesi üzerinde bir etkisinin olmadığı grlmřtr¹⁴⁸.

Macit'İn niversite öğrencileri ile gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyetin ve aile yapılarının paternalistik liderlik algısı konusunda bir fark oluşturmadığını bulmuştur. Ancak yaş olarak daha küçük olan öğrencilerin ve personelin paternalistik liderliğe karşı daha pozitif bir yaklaşım içinde oldukları sonucuna varmıştır. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman yaptıkları araştırmalarda paternalist liderlik tarzındaki kişilerin takındıkları tutumların kişiler, gruplar ve organizasyonel yapılar üstünde oluşturduğu etkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak paternalist liderlik ile iş doyumunu ve lider - izleyici etkileşimi arasında pozitif yönlü bir etkileşim olduğu, paternalist liderliğin lider - izleyici etkileşimi ve iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olduğunu gzlemlemiřlerdir¹⁴⁹.

Cerit, zdemir ve Akgün sınıf öğretmenlerini inceledikleri araştırmalarında; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin paternalist liderlik tutumlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik görüşlerini cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre inceleyerek bir sonuca varmaya çalışmışlardır. Bu çalışmada elde edilen veriler 2010 - 2011 eğitim - ğretim döneminde Bolu'da görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri incelenerek oluşturulmuştur. Yapılan çalışmada sınıf ğretmenlerinin cinsiyet, eğitim seviyesi ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin paternalist liderlik tutumlarını sergilemeye ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği anlařılmıřtır¹⁵⁰.

Türesin yaptığı çalışmasında, kamu ve özel sektörde görev yapan mavi yaka ve beyaz yakalı personelin paternalist liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük seviyeleri, iş doyumları ve işi bırakma eğilimleri gibi değişkenler arasındaki etkileşimi araştırmıştır. rnekleminin 395 personelden oluştuğu çalışmada, personelin toplam öğrenilmiş güçlülük düzeyleri orta seviyede olduğu görülmüştür. Liderlerin paternalistik algılanma seviyelerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Personelin iş doyum düzeyleri yüksek, işten ayrılma eğilimleri ise düşüktür. İş doyum düzeyleri ve işten ayrılma eğilimleri de

¹⁴⁸ Erkuş vd., a.g.e.

¹⁴⁹ PELLEGRINI Ekin K, SCANDURA Terri A, JAYARAMAN Vaidyanathan, "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader– Member Exchange Theory", **Group & Organization Management**, 2010, 35(4) 391–420.

¹⁵⁰ Aktaran: Cerit, a.g.e.

demografik özellikler bakımından farklılaşmaktadır. Paternalistik liderliğin “Sadakat Bekleme” bileşeni toplam öğrenilmiş güçlülük seviyesindeki değişimin yaklaşık olarak yüzde 4’ünü oluşturmaktadır. “Planlı Davranma”, “İşyerinde aile havası, bireyselleştirilmiş ilişkiler ve iş ortamı dışındaki hayata katılma” ve “Olumsuz Fikirlerin Denetimi” değişkenleri, çalışanların iş doyumlarındaki toplam varyansın yüzde 27’sini oluşturmaktadır. “Planlı Davranma”, “İşyerinde aile havası, bireyselleştirilmiş ilişkiler ve iş ortamı dışındaki hayata katılma”, “Statü ve hiyerarşi” ve “Olumsuz Fikirlerin Denetimi” değişkenleri, personelin işi bırakma eğilimindeki toplam varyansın yüzde 13’ünü oluşturmaktadır. Çalışma işgörenlerin liderlerini paternalistik olarak algılama, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile iş doyumlarını ve işi bırakma eğilimlerini bir arada araştırmıştır¹⁵¹.

Chou yaptığı çalışmasında paternalist liderlik tarzının iş morali ve yardımseverlik bileşenlerinin personelin içsel ve dışsal iş doyumları üstünde üzerinde olumlu etkisinin olduğunu gözlemlemiştir. Chou araştırmasında personel ile ilgilenme, anlayışlı bir tutum içinde olma ve örnek olma tutumlarını sergileyen liderlerin personel ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirebileceğini öne sürmüştür¹⁵².

Özer ve Yurdun, finans sektöründe birleşmek üzere olan ya da devir süreci yaşayan kuruluşlarda, paternalist liderlik tarzı ile personelin işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. İstanbul’da faaliyet gösteren birleşmek üzere olan veya devir süreci yaşayan kurumlarda çalışan 200 personel üzerinde yapılan araştırmada paternalist liderlik tarzı ile öğretmenlerin iş ile ilgili olmayan eleştiri açısından yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif ilişki bulunmuştur¹⁵³.

Erben ve Ökten, Paternalist liderlik tarzı ile iş konusundaki iyilik algısı ilişkisinde iş hayatı - özel hayat dengesinin rolü üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmada öncelikli olarak paternalist liderlik ile iş hayatı özel hayat dengesi arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Çalışma kapsamındaki veriler 210 personelden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre paternalist liderlik ile iş hayatı ve özel hayat arasındaki denge arasında bir ilişki bulunmuş ve bu dengeye

¹⁵¹ Türesin, a.g.e.

¹⁵² Chou, 2012, a.g.e.

¹⁵³ ÖZER Funda, YURDUN Aybars, "Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2012, 4(2), 71-80.

paternalist liderlik tarzındaki yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışlarının etki ettiği görülmüştür¹⁵⁴.

Arslan yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili paternalist liderlik tarzlarına yönelik düşünceleri ve kurumsal sinizm algıları arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmıştır. İlişkisel tarama modelini kullanan araştırmada 2014 - 2015 eğitim, öğretim döneminde Uşak merkezinde görevli olan 148'i ortaokul ve 201 lise öğretmeni olmak üzere toplam 349 öğretmenin düşüncelerine yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin paternalist liderlik tarzı, otoriter liderlik ve yardımsever liderlik bileşenleri açısından “az katılıyorum” seviyesinde, etik liderlik bileşenleri ile toplamda “orta seviyede katılıyorum” seviyesinde olduğu görülmüştür. Nüfus bilimsel değişkenler baz alınarak incelendiğinde, aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderliğin boyutu olan etik liderlik seviyelerine yönelik farklılaşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenler okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini daha yüksek görmektedirler. Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri tüm alt boyutlarında ve toplamında öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okulda çalışan öğretmen sayısı ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır¹⁵⁵.

Samsun yaptığı çalışmada, paternalist liderlik ile uluslararası proje gruplarının verimliliği arasındaki ilişkinin ve işe bağlılık ve geleneksel değerlerin bu ilişkideki durumlarını araştırmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye ve Almanya’da bulunan ve savunma sektöründe çalışan işletmelerdeki personellerin uluslararası projelerde görev alanlarından oluşan 251 kişilik çalışan grubu ele alınmıştır. Bu grup üzerinde yapılan anketlerle verilerin toplandığı çalışmada paternalistik liderlik ile takım performansı ve kolektif vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, iş bağlılık düzeyinin paternalistik liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi bulunduğu fakat paternalistik liderlik, kolektif vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık etmediği görülmüştür. Ayrıca kültürel bakımdan geleneksel değerlere sahip Türklerin oluşturduğu gruplarda paternalistik liderliğin takım performansı, kolektif vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık gibi

¹⁵⁴ Erben ve Ökten, a.g.e.

¹⁵⁵ ARSLAN Önder, *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki*. Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

bileşenlerle olumlu yönde etkileştiği, bireyci değerlere sahip Alman takımlarda ise anlamlı bir etkisinin olmadığı öne sürülmüştür¹⁵⁶.



¹⁵⁶ SAMSUN Oğuzcan, *Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

3.1. MOTİVASYON

3.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon etimolojik olarak “motivation”, Latince movere ve İngilizcede motive kelimelerinden gelmektedir. İki kelime de eylemde bulunma, harekete geçme anlamındadır. Motivasyon kavramı Türkçe de güdüleme olarak karşılık bulmaktadır. Aslında motivasyon ile kastedilen insanların eylemleri arasındaki güdüdür¹⁵⁷.

Bu kapsamda güdülenme; kişiyi davranışa yönlendiren, bu davranışlardaki süreklilik ve düzenliliği belirlemekte olan, davranışlara amaç ve yön veren birtakım dış ve iç etmenlerle bunlara işlerlik katan sistemler biçiminde tanımlanabilmektedir¹⁵⁸.

Motivasyon kişi ya da diğer canlılardaki bir takım güdülerini eyleme geçirerek canlıyı harekete geçirmek olarak ifade edilmektedir. Motive olma ise; kişinin, mesleğinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış güdülerin etkisi altında kalarak eyleme dönüşmesidir. Bir diğer deyişle, başka bir biçimde eylemde olma yönelimi motive olma olarak ifade edilirken, motivasyon ise bu eğilime sebep olan belli bir ihtiyaç veya arzu olarak anlatılabilmektedir. Bir diğer tanımda; bir lider, çalıştığı grubu ve grubun içerisindeki tüm bireyleri istenen, arzu edilen yöne doğru hareket ettirebilmeli ve bu şekilde bireyleri heyecanlandırmalıdır. İşte bu yönde harekete geçirebilme yeteneğini motivasyon olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda motivasyon kavramına konu olan birey ve grupla başlanacağını fakat genişletildikçe kurumların da sürecin içerisine dahil olacağını ve etkileneceğini belirtmektedir¹⁵⁹.

Dinçer ve Fidan bu nedenle çalışanların yapmakta oldukları işi istekli ve arzulu bir şekilde yerine getirmesi ve sonucunda başarıya ulaşmaları, yöneticiler açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü elde edilen başarı, yöneticinin de başarısı olacak ki bu da çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edilmiş bir şekilde görev

¹⁵⁷ ŞEKER S Evren, *Beklenti Teorisi*. Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, 2014.

¹⁵⁸ AYDIN İnayet, *Öğretimde Denetim*, 6.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2016.

¹⁵⁹ ADAIR John, *Etkili Motivasyon*, 3. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2013, s.167.

yaptıklarını ve mevcut kaynaklarını bu yönde kullanmaları için doğru yönlendirildiklerini gösterecektir¹⁶⁰.

Motivasyon kavramı, bireylerin doyurulmasını beklediği ihtiyaçlarına yönelik davranışların başlama ve tamamlama süreci olarak da ele alınmaktadır. Bu durumda motivasyon kavramı, bireylerin sahip olduğu eksikliklerin ve ihtiyaçların karşılanması ya da hedeflere yönelik davranışların sergilenmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle motivasyon bir süreç olarak ele almak mümkündür. Bu süreç içerisinde bireylerin motivasyonu istedik hedeflere göre davranış sergilemesi, böylece başarı elde etmesi de bireylerin işlerine yeterli seviyede motive olması ile ilgili olup; bu yönüyle çalışan motivasyonu kurumlara düşen önemli bir sorumluluk olmaktadır¹⁶¹.

Motivasyon oldukça karmaşık bir süreçtir. Öncelikle, motivasyonun kaynağı bireyin içinde ya da dışında olabilir. Öte yandan, bireyin davranışlarına yön veren etmenleri anlamak zor olabilir. Her şeyden önce, davranışın altında yatan motive edici faktörler gözle görülmez. Bu nedenle, bu güçleri tanımlamak ve adlandırmak oldukça güçtür. Bireyin davranışım tek bir motive edici etkenle açıklamak mümkün değildir. Zira, bir davranış birden fazla motive edici faktör etkileyebilir. Kişisel güdülemenin seviyesi her şeyin öncesinde kişideki motivasyon seviyesine bağlı olmaktadır. Kişiyi belirli bir davranış yapmaya yönlendiren gücün olmamasını veya motivasyonun gücünü belirlemekte olan unsurlar güdü, beklenti ve özendirme öğeleridir. Bireylerin motivasyon düzeyleri güdü, beklenti ve özendirme öğelerinin alacakları değerlere göre değişim gösterecektir. Yönetimin amacıysa örgütteki bireylerin bu değişkenlere eskiye nazaran daha çok artı değer vermelerini sağlamaktır. Davranışın temelinde arzu ve ihtiyaçlar bulunsa da bunların dışında davranış etkilemekte olan ve yönlendiren birçok uyarıcıda vardır. Bunlar genelde kültür, toplumsal çevre, bireysel izlenimler, çevre şartları biçiminde oluşabilmektedir¹⁶².

3.1.2. Motivasyonun Önemi

Proje bazında bir araya gelen insanların başarılı olmaları son derece önemlidir. Ancak her zaman aynı başarı ve performansı gösteremeyebilirler. Projenin önemi ve iyi bir iş çıkarabilmenin temel koşulları, insanların verimliliğini etkileyen temel sorunların ne olduğunun tespit edilmesi ve var olan sorunların ortadan kaldırılması

¹⁶⁰ Aktaran: Şeker, a.g.e., s.65.

¹⁶¹ ÖNEN S. Mustafa, KANAYRAN H. Gül "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme". *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, 5(2), s.44-45.

¹⁶² EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 11. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.

için gerek profesyonel çözümlerle gerekse daha özel insani yaklaşımlarla insanların motivasyonunun artırılması, hem projenin hayata geçirilmesi açısından hem de personelin verimliliğinin artırılması açısından son derece önemlidir¹⁶³.

Amerika Birleşik Devletlerinde bu konuda bir takım araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda çalışan personelin verimliliğinin, motivasyonla birebir alakalı olduğu ve bu oranın %97 gibi yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde personelin işini sevmesi ve işine olan bağlılığı verimliliği %92 oranında arttırmaktadır. Bu motivasyonla çalışan personelin üretimleri sonucunda ise müşteri memnuniyeti ve beklentilerin çok daha üzerinde kar edildiği görülmüştür¹⁶⁴.

Organizasyona dayalı çalışmalarda, yöneticilerin personeli iyi tanıması, verimliliğin artırılmasında motivasyonun önemini ve takımının nasıl iyi iş çıkarabileceğini tespit edebilir durumda olması gerekmektedir. Aşağıda yöneticilerin personel motivasyonu açısından nasıl davranması gerektiği maddeler halinde verilmiştir¹⁶⁵:

- Kendisine bağlı çalışan personelin örgüte olan bağlılıkları, sahip oldukları bilgi birikimi ve yeteneklerini örgütün verimliliğini geliştirme noktasında nasıl kullandıklarını ve bunu başarıya nasıl dönüştürmeleri gerektiğini, bunun öneminin ciddiyetinin kavranması yöneticinin sorumluluğundadır.
- Personelin var olan proje dışında davranmamaları, varsa bu davranışları yöneticinin denetlemesi son derece önemlidir. Çalışmaların belirlenen hedeflere bağlı kalınarak yürütülmesi ve buna uygun davranılması yönetici açısından önemlidir.

Bir örgütte çalışan kişilerin motivasyonunda dikkat edilmesi gereken noktalar Efil'e göre şunlardır¹⁶⁶:

- Bir proje etrafında toplanan ekip önemsenmeli ve çalışmaları konusunda desteklenmelidir.
- Çalışmalarında başarılı olan kişilerin çalışmaları desteklenmeli, önemsenmeli ve gerekirse terfi ile ödüllendirilmelidir.
- Çalışan ekiple çok sık bir araya gelip toplantı ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

¹⁶³ KEENAN Kate, *Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

¹⁶⁴ MILJKOVIĆ Snezana, *Motivation of Employees and Behaviour Modification in Health Care Organizations*, Acta Medica Medianae, London, 2007.

¹⁶⁵ Koçel, a.g.e., s.106.

¹⁶⁶ EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, Bursa, 1996.

- Ekipte çalışanların tamamına eşit mesafede durulmalı ve eleştiri dozu doğru ayarlanmalıdır. Kırıcı ve motivasyonu olumsuz etkileyen davranışlarda bulunulmamalıdır.
- Ekipte çalışanlara yakın durulmalı her hangi bir sorun karşısında çözüm üretilmelidir.
- Ekipte çalışan kişilerin çalışmaları sık sık denetlenmeli, başarısızlıklar varsa tespit edilmeli ve çözüm üretilmelidir.

3.1.3. Motivasyon Kaynakları

3.1.3.1. Çalışmada Bağımsızlık

İnsanlar gerek günlük yaşamlarında gerekse iş hayatında bağımsız olma, kendi gücü ve yeteneğini gösterme ve bu konuda başarının kendisine ait olmasını isterler. Bunun böyle olması içinde sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Çalışanının birikimi konusunda ikna olmuş bir yönetici, bu konuda esnek olmalı ve daha verimli iş üretilmesi açısından çalışanın inisiyatif kullanma hakkına saygı göstermelidir. İşin devamlılığı açısından sorumluluklar her konuda büyük başarıları beraberinde getirmektedir¹⁶⁷.

Ancak büyük kurumsal işletmelerde, bağımsız iş yapabilme yeteneğinin oluşmuş olması, inisiyatif ve karar verme noktasında olumlu sonuçlar vermektedir. Bağımsız olarak çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla iş çıkarma konusunda da başarı oranı oldukça artmaktadır. Buna rağmen, bağımsız iş yapma ve karar alma konusunda çalışanlar, yapılan işin niteliği ve zamanında yetiştirilmesi ve diğer teknik anlamda ki durumlarda yapılacak değişiklikler, inisiyatif alanları zor duruma sokabilir. Yöneticinin direktifleri dışında davranmak söz konusu olmamalıdır¹⁶⁸.

3.1.3.2. Çevreye Uyum

Büyük ölçekli kurumsal işletmelerde özellikle ekip halinde çalışılması zorunlu olan durumlarda, çalışan, kendi günlük yaşamındaki alışkanlıklarının dışında orada

¹⁶⁷ GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları, Ankara, 2007, s.49.

¹⁶⁸ ÇÖĞÜR Hüseyin Ç, *İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2010, s.54. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

var olan koşullara uymak zorundadır. Yaşam biçimi ne olursa olsun kişisel önyargılarından arınmak zorundadır. Aksi halde, çalıştıkları kuruma zarar verirler. Bu nedenle, en kısa sürede ve çalışma saatleri içinde yeni düzene alışmalıdır. Bu konuda uyumsuzluk yaşanması durumunda, yönetici devreye girip çalışanın iş yerine, birlikte çalışacağı çalışma arkadaşlarına uyum sağlaması için yardımcı olmalıdır. Bu konuda gerekirse kısa eğitim çalışmalarıyla desteklemelidir¹⁶⁹.

3.1.3.3. Değer ve Statü

Çalışan kişi, gerek mesleki kariyer açısından, gerekse psiko sosyal uyum açısından desteklenmelidir. Böylelikle, kişi çalışma koşullarına, arkadaşlarına kısa sürede alışır ve bu durum yapacağı iş açısından motivasyonunu artırır. Gerek çalışma arkadaşları gerekse yönetici tarafından desteklenmek, öz güven oluşturacağından başarılı olmasında son derece etkilidir. Başarılı personelin takdir edilmesi, statü değişikliği ve terfi gibi durumlar işletmenin kazancını olumlu etkileyecek faktörlerdir¹⁷⁰.

Ekip çalışmaları her zaman gerek yöneticiler gerekse personel açısından son derece önemlidir. Ekip içinde çalışanların yaptıkları iş açısından takdir edilmesi ve ekip arkadaşaları ile uyum içinde çalışmaları genel anlamda motivasyonu geliştiren bir durumdur. Her ne kadar birlikte çalışılsa da herkesin var olan kişisel yetenekleri süreç içerisinde ortaya çıkacağından bu durum grup içerisinde zaman zaman rekabete dönüşebilir. Yönetici böyle durumda, gelişen olumsuzlukları kimseyi üzmeden kırmadan ortadan kaldırarak verimliliğin devamını saęlamalıdır¹⁷¹.

İnsanların yaptıkları işi sevmeleri ve yaptıkları işin önemli olduğunu düşünmeleri çalışma verimliliğini arttıran etkilerin başındadır. Üretilen ürünün geniş kitlelere ulaşması, insanlığa olan faydası kişide bir tatmin duygusu oluşturur. İyi iş çıkarmanın sonucunda ise zevk alarak kendi önemini hisseder, ayrıca sahip olduğu yeteneklerini de ortaya çıkartarak daha verimli olmaya çalıřır¹⁷².

¹⁶⁹ YILMAZ M. Kemal, *Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2006, s.67. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁷⁰ Çöğür, a.g.e., s.57.

¹⁷¹ Yılmaz, a.g.e., s.66.

¹⁷² AY Ferda A. *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*, Cumhuriyet Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s.23. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

3.1.3.4. Çalışma Arkadaşlarıyla Uyum

İnsanlar, kişisel olarak birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Ancak genel anlamda uyumlu, güzel ilişkiler kurabilen insanlar hem kendi özel çevresinde hem de iş hayatında ekip arkadaşlarıyla uyum içinde çalışırlar. Ancak bazı durumlarda, kişiler kendi özel hayatlarında istedikleri ilişkiyi kuramaz veya yakalayamazlar. İş hayatı onlar açısından aslında bir sınav yeridir de aynı zamanda. Kişi özel hayatındaki olumsuzlukları iş yerine taşımak istemez, uyumlu ve sıcak ilişkiler kurmaya çaba harcar. Bu durum hem onun uzun vadeli iş yaşamını olumlu etkiler hem de kendi içinde barışık olur. Bu durumda hem psikolojik açıdan kendisini tatmin eder hem de işinde başarılı olmasını sağlar¹⁷³.

3.1.3.5. Psikolojik Güvence

Topluluğun psikolojik durumunu gösteren psikolojik güvence örgütsel iklim ile alakalı bir olgudur. Örgütsel iklim, kişilerin insani değer ve çeşitli özellikleriyle ilişkili olarak örgütün politik alan, ödül, yönetim sistemi benzeri esas unsurlarıyla alakalı algıların bütünüdür. Algılamaya yönelik psikolojik bir çevre olan örgüt iklimi, örgüt içerisinde çalışanlar bakımından da hayli önem taşıyan bir unsurdur. Bu sayede çalışanlar çevrenin psikolojik açıdan ne kadar anlamlı olduğunun farkına varırlar¹⁷⁴.

3.1.3.6. Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma

İyi yönetici çalışanlarının, potansiyelini ve kapasitesini bilen yöneticidir. Dolayısıyla bu kişilerden beklentileri farklı olur. Onlar daha iyi iş çıkarırlar. Ancak ekibin diğer çalışanlarına yaklaşımı, onların potansiyelini ortaya çıkarma girişimi konusunda farklı taktikler uygulayarak onları daha fazla motive edebilir. Fikirlerinin değerli olduğunu, bilgi alışverişini ve daha verimli olabilmelerinin şartlarını yaratmalıdır. Böyle durumlarda samimiyet son derece verimli olmaktadır¹⁷⁵.

Yönetici, zaman içinde kendisine bağlı olarak çalışan grubu iyi tanımalıdır. Kimin hangi konuda yetenekleri olduğunu, ne kadar samimi ve özverili olduğunu bilir. Çalışanların fikirlerini önemseyen ve onların çalışmalarının önemini ve değerini onlara hissettirerek samimi ve sıcak ilişkilerin kapılarını açar. Bu durum, çalışma ortamının

¹⁷³ Keser, a.g.e., s.78.

¹⁷⁴ Yılmaz, a.g.e., s.69.

¹⁷⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.29.

huzurunu, verimliliğini ve randımanını artırır. Kendilerinin önemsendiğini ve değer verildiğini hisseden personel kendisini rahat hisseder ve özverili çalışmaktan çekinmez¹⁷⁶.

3.1.3.7.Eğitim ve Yetiştirme

"Eğitimde fırsat eşitliği prensibini gerçekleştirerek çalışanlarını mesleki bilgi, sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik eğiten kurumlar çalışanlarının güveninin, inancını kazanarak kuruluşa olan bağlılığı sağlayabilirler. Her çalışanın en büyük arzusu, eğitime bağlı olarak kariyer imkanı sunan bir işletmede çalışmaktır¹⁷⁷."

3.1.3.8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Çalışma ortamında, her zaman homojen bir yapı oluşmaz. Belli zamanlarda şikâyetler, ters giden durumlar olacaktır. Şikâyetlerin dikkate alınarak değerlendirilmesi ve bunun için uygun bir dil kullanılması son derece önemlidir. Aynı zamanda tersi olarak da ödüllendirme konusunda cömert davranmalıdır¹⁷⁸.

Çalışanlar, gerek içinde bulundukları durum, gerekse işleri ile ilgili durumlarda şikâyet edebilmeli, bu şikâyetler ciddiye alınarak dinlenmeli, çözüm olanakları ortak fikir alışverişiyle sonuçlandırılmalıdır. Bunu yaparken de çalışma sistemi içerisindeki, hiyerarşik durum göz önünde bulundurularak sınırların aşılmaması noktasında da dikkatle davranılmalıdır. Çalışanların maddi anlamda tatmin olmaları, ihtiyaç noktasında bu ihtiyaçlar giderilmelidir¹⁷⁹.

Çalışanlar, olumlu davranış ve verimli çalışarak işletmeye kazanç sağlamaları durumunda bunlar dikkate alınarak, diğer çalışanlarla adil bir biçimde maaş artışı, prim vs. gibi teşvik edici değerlendirmeler dikkate alınmalıdır¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Yılmaz, a.g.e., s.72.

¹⁷⁷ TÜMGAN Cengiz, **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin**. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş, 2006, s.45. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁷⁸ CARREIRA Junko M, "Relationship between Motivation for Learning EFL and Intrinsic Motivation for Learning in General among Japanese Elementary School Students", **System**, 2011,39, s.95.

¹⁷⁹ OBUZ Yunus, **Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması**, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, s.36. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁸⁰ Carreira, a.g.e., s.94.

3.1.4. Motivasyon Kuramları

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İçerik kuramlarının en çok bilineni Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramıdır¹⁸¹. Bu kuramın geniş bir kesim tarafından (özellikle yöneticiler) kabul edilmesi ve 1940'lı yıllardan bu yana önemini kaybetmemesinin ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde verilmesinden ve mantığının kolay anlaşılır olmasından kaynaklandığı bilinmektedir¹⁸².

Maslow her insanda beş kademeli ihtiyaç hiyerarşisi olduğunu belirtir. Bu ihtiyaçları temel fizyolojik, güvenlik, sosyal, itibar, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olarak ifade eder. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı daha iyi anlaşılması için şu şekilde açıklanabilir¹⁸³:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Zorunlu gereksinimlerin karşılanması, bir insanın ihtiyacı olan yemel ihtiyaçlar; yeme, içme, dinlenme, cinsellik gibi ihtiyaçlardır. Bunlara müdahale edilemez.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar ise, çalışanların uğrayabileceği her türlü zarar, gerek fiziksel gerek duygusal gerekse güvenlik konusunda genel anlamda güvenliğini sağlama ve sağlıklı koşullarda çalışma olanakları sağlama anlamındadır ve bunları kapsamaktadır.
- **Sosyal İhtiyaçlar (Bağlanma-Aidiyet İhtiyaçları):** Her türlü sosyal ihtiyaçların karşılanması, gruba bağlılık, aidiyet duygusu arkadaşlık gibi ihtiyaçların karşılanması.
- **İtibar ve Saygınlık İhtiyaçları:** Çalışan insanların, saygı, kendi başına karar alabilme, inisiyatif kullanabilme, başarılarıyla öne çıkma beklentilerinin ortaya çıkarılması. Çalışanın, saygınlığı, başarısı ve başarılarının takdir edilmesi gibi ihtiyaçlar ve beklentilerdir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un hiyerarşisinde en tepede yer alır ve bireyin sahip olduğu tüm yetenekleri, becerileri ve potansiyeli üst düzeyde kullanıp istediği şeyin en iyisi olma doğrultusunda istek ve şevk duymasını belirtir.

¹⁸¹ LUNENBURG Fred C, ORNSTEIN Allan C, *Eğitim Yönetimi Kavramlar ve Uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, s.79.

¹⁸² FISHER Elizabeth A., "Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies", *Administration in Social Work*, 2009, 33(4), s.350.

¹⁸³ Lunenburg ve Ornstein, a.g.e., s.81; ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, *Yönetim ve Organizasyon* (14. Baskı), Eğitim Kitabevi, Konya, 2012, s.104-105.

Herzberg'in Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen Teori) Kuramı

Frederick Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci ile yaptığı çalışmasında "İnsanlar işlerinden ne ister?" sorusunu araştırmıştır. Bireylerin işlerinde ne zaman son derece iyi (tatmin olmuş) ya da ne zaman son derece kötü (tatmin olmamış) hissettiklerini detaylı olarak belirtmelerini istemiştir ¹⁸⁴. Araştırma sonucunda elde ettiği bulgular aşağıdaki şekilde sunulmuştur¹⁸⁵.



Şekil-3 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi¹⁸⁶

Şekil 3 incelendiğinde insanlar farklı zamanlarda psikolojik durumlarına göre farklı davranış biçimleri geliştirirler. Kendilerini genel anlamda iyi hissettikleri zaman iletişimleri daha sıcak ve samimi olur ancak moral bozukluğu olduğunda veya kendilerini kötü hissettiklerinde daha kaba veya sinirli olurlar. Bu davranışlar iyi veya kötü yaşamlarının bütün alanlarına yansır. Bu yansımaların büyük kısmı işe de yansır. İşinden ve çalışma hayatından memnun olmayan ve kendini çalıştığı ortamda mutlu hissetmeyen kişi bunu fazlasıyla gerek söz gerekse davranışlarıyla yansıtır. Bunun birçok sebebi olabilir. İşteki şartlar, ücret, takdir edilmemek gibi.

¹⁸⁴ ROBBINS Stephan, JUDGE Timothy A., "Organizational Behavior", *Organizational Behavior Journal*, 2012, s.207; ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (7. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.187.

¹⁸⁵ Robbins vd., a.g.e., s.277.

¹⁸⁶ Robbins vd., a.g.e., s.277.

Alderfer'in ERG Kuramı

1973 yılında Alderfer tarafından geliştirilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına dayanarak, üç kümede kurallar toplanmıştır. E-R-G (existence-relatedness-growth) kuramı üç yönü farklılık göstermekte ve Maslow'dan ayrılmaktadır¹⁸⁷:

1. Varlık: Güvensizlik, susuzluk, açlık ve güvenlik vb. gibi önemli sayılabilecek gereksinimler bu kümede toplanmıştır.

2. İlişki: Diğer insanlarla kurulmak istenen iletişim isteği ve ilişkisi bu kümede gösteriliyor. İnsanlar başka insanlarla birlikte olmak ve çeşitli iletişim ihtiyacını karşılamak olarak gösterilir.

3. Gelişme: Toplumun ya da kendinin yeni yetenekler geliştirmek talepleri ve istekleri bu kümede gösterilmiştir.

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

"Victor Vroom'un 1964 yılında ortaya attığı Beklenti Teorisi, bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun, bu davranış sonucundaki beklentiler olduğunu iddia eden bir teoridir. Vroom, güdü terimini daha geniş kapsamlı kullanmaktadır. GÜDÜ, tek bir amacı değil bir amaç dizisini içine alan bir terimdir. Pozitif değerde olan bir güdü, pozitif değer olan amaçları içine alır¹⁸⁸."

Motivasyon konusunda, beklentiler insanların motivasyon kaynağıdır ve motivasyonunu belirler. Psikolojide beklentilerin, bir motivasyon faktörü olarak temel alan yaklaşım, beklenti-değer kuramıdır. Bu kurama göre, kişi davranışı ile ilgili beklentisi oranı kadar, bunu ortaya koyma olasılığı ne kadarsa, motivasyonu da o oranda belirlenmiş olur¹⁸⁹.

Beklenti kavramını Vroom, insanın eylemlerinin sonuçları her zaman değişkenlik gösterir. Her eylemin geçici bir amacı vardır. Bu amaçlar değişkendir. Buradaki geçicilik ise, inançlar kalır, ancak değişiklik gösterirler. Burada insanın davranış biçimleri, eylem sonuç ilişkisini belirlemiş olur. Beklentilerin sıfırdan başlayarak yükselen bir değeri vardır. Sıfır noktası eylemin herhangi bir sonucunun bulunmadığını gösterir. Artı bir ise çeşitli değerlerin olacağı olasılığının yüksek

¹⁸⁷ ONARAN Oğuz, *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Sevinç Yayınları, Ankara, 1981, s.38.

¹⁸⁸ Şeker, a.g.e., s.15-17.

¹⁸⁹ ERYILMAZ Ali, "Okulda Motivasyon Ve Amotivasyon: "Derse Katılmada Öğretmenden Beklentiler Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, 13(25), s.3.

olduğunu anlamına gelir. Yani burada insan kendi davranış biçimlerine göre olasılıklarını da kendi belirler¹⁹⁰.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Motivasyonun öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramını öneren David McClelland, insanların, sahip oldukları kültürel öğretiler ve kazandıkları deneyimler, mesleki yaşamında motivasyonunun belli kısmını belirler. Bu durum birbirinden çok kopuk değildir¹⁹¹. Örneğin, başarma, başarı hissi ve ihtiyacı, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gibi öğretiler kişinin çocukluktan itibaren kazanılmış öğretileridir ve bu öğretiler iş yaşamında etkiletilici unsurlar taşır¹⁹².

- Başarı veya Başarma İhtiyacı: Başarı veya başarma ihtiyacı insanlarda içgüdüsel olarak bulunur. Bu her insanda potansiyel olarak vardır. İhtiyaç durumunda kendiliğinden ortaya çıkar veya ortaya çıkaracak şartlar olgunlaşır¹⁹³. Bireyin başarı, başarmak gibi eylemleri sahip olduğu içgüdüsel potansiyelle açıklanır. Başarma konusunda inançlı insanlar var olan potansiyeli açığa çıkarma konusunda kendilerini motive ederler¹⁹⁴.

- Bağlılık İhtiyacı (İlişki Kurma İhtiyacı): Bağlılık, bireylerin insani ve duyarlılıkları ile açığa çıkan bir duygudur¹⁹⁵. Bu kişilerin sosyal zeka ve sosyalleşme çabaları kendiliğinden açığa çıkar ve bunu doğru kullanabilen birey her anlamda, iş, aile, evlilik, dostluk ve arkadaşlık ilişkilerinden çok başarılı ve sevilen insanlar olarak bilinir ve tanınırlar¹⁹⁶.

- Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı da insanda var olan içgüdüsel bir durumdur. Bu potansiyele sahip bireyler, güçlü ve başarılı olma güdüleri fazlasıyla açığa çıktığında bunu rahatlıkla hayata geçirirler. Güçlü olma isteği bireyleri, diğer arkadaşlarının içinde daha fazla başarıya götürür. Bu bireyler yönetici ve idareci yanı gelişmiş veya gelişmeye açık bireylerdir¹⁹⁷.

¹⁹⁰ Onaran, a.g.e., s.76.

¹⁹¹ GÜNEY Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s.323.

¹⁹² Robbins ve Judge, a.g.e, s.210.

¹⁹³ Şimşek vd., a.g.e., s.191.

¹⁹⁴ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.109.

¹⁹⁵ Güney, a.g.e., s.323.

¹⁹⁶ Lunenburg ve Ornstein, a.g.e., s.87.

¹⁹⁷ DÖNMEZ Burhanettin, **Motivasyon**, Pegem Akademi, Ankara, 2013, s.206.

3.1.5. Eğitim Örgütlerinde Öğretmen Motivasyonu

Öğretmenlerin, işlerini sevmeleri öğrenciler üzerinde başarıları ile doğru orantılıdır. Öğretmen, yaptığı işin karşılığını aldığı anda daha fazla motive olur, daha fazla beceriyi öne çıkarır ve bu becerilerini öğrencilere aktarırken aynı şekilde bunun karşılığını alır. Bu başarı durumu öğretmenin öğrencileri iyi tanıması ve onlarda var olan potansiyeli tanıma açısından diğer taraftan da öğrencinin öğretmenle bütünleşmesi ve verileni doğru anlama ve öğrenme motivasyonunu sağlamaktadır. Viau'ya göre yetenekli ve nitelikli öğretmen olma koşullarından biri, öğrenciyle uyum içinde olmak, birbirlerinin dilini anlamak ve öğretmenin genel anlamda öğrencilerin algılama potansiyelini tanıma açısından son derece önemlidir. Viau eğitimde, hiyerarşik düzenin yanı sıra bu hiyerarşi içinde her bir kategorideki bireylerin birbirlerine karşı sorumlulukları bulunduğunu aktarmıştır¹⁹⁸.

Okul yöneticilerinin belirtilen durumlara yönelik yapabileceği çalışmalar şu şekildedir: Yöneticilerin; üstlerinin kararlarını etkilemesi, arkadaşça ve destekleyici davranışlar sergilemesi, çalışma beklentilerini, prosedürleri ve performans standartlarını net olarak anlatması, öğretmenlerin bütün ihtiyaçlarını karşılaması. Okulda bireyleri motive etmede önemli faktörlerden biri bu ortamda oluşturulan iklimdir¹⁹⁹.

3.1.6. Motivasyon İle İlgili Araştırmalar

"Tecer, ilköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin, öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisini incelemiştir. Araştırma kontrol gruplu deneysel bir desenle ele alınmıştır. Araştırma sonucunda müfettişlerce yapılan denetimlerin, öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine herhangi bir olumlu katkısının bulunmadığı ortaya çıkmıştır²⁰⁰."

Bandana ve diğerleri araştırmalarında örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak motivasyon kavramının öğrenilmesi, öneminin tanınması ve işletme için çalışan motivasyonunun oynadığı rolün anlaşılması için mevcut araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonunda motivasyonun işletmeler için

¹⁹⁸ Güney, a.g.e., s.318-319.

¹⁹⁹ DEMİR Nevzat, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2007.

²⁰⁰ TECER Onur, *İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi*. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır. Motivasyonun bu bağlamda okul kültürünü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır²⁰¹.

Bozçelik araştırmasında, Aile ve Sosyal Politikalar İstanbul İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan öğretmen, psikolog ve hemşirelerin motivasyon ve iş tatminlerinin ilişkilerini araştırmıştır. Genel tarama modeli niteliğindeki bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. İstanbul İli genelinde faaliyet gösteren 56 kuruluş müdürlüğünde görev yapan 152 öğretmen, 75 psikolog ve 118 hemşireden 57 öğretmen, 32 psikolog ve 33 hemşireden gelen anket sonuçları değerlendirilmiştir. Sosyal hizmetler değişik kuruluşlarda çalışan iş görenlerin çalıştıkları kuruluşa göre motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin incelenmesinde genel iş tatmini puanında yetiştirme yurdunda çalışanların çocuk yuvaları ve diğer kurumlarda çalışanlardan daha düşük puan aldığı görülmüştür. Yetiştirme yurdunda çalışan iş görenlerin çocuk yuvaları, huzurevleri, toplum merkezleri veya il müdürlüğünde çalışanlardan daha düşük bir motivasyona ve iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Uzmanlık alanlarına göre yapılan değerlendirmede psikolog ve hemşirelerin öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip oldukları tespit edilmiştir²⁰².

Çelik tarafından yapılan bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçla katılımcılara iletişim beceri ölçeği, motivasyon ölçeği ve akademik tükenmişlik ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 205 öğretmendir. Araştırma sonunda; iletişim becerilerinin artması ile motivasyonun arttığı sonucuna ulaşılmıştır²⁰³.

Özmen otantik liderlik ile öğretmen motivasyon ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Anadolu yakasından tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen lise düzeyindeki devlet ve özel okullarda görev yapan 276'sı kadın, 179'i erkek toplamda 455 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Lise öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile

²⁰¹ BANDANA Nayak, "Organizational Culture As Related To Motivation: A Study On Steel Manufacturing Industries i India". *European Journal Of Social Sciennes*, 2011.

²⁰² BOZÇELİK SEYFİ. *SHÇEK'te Çalışan Öğretmen, Psikolog Ve Hemşirelerin Motivasyon Ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁰³ ÇELİK Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi, Ankara, 2013.

öğretmenlerin iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁰⁴.

3.2. İŞ TATMİNİ

3.2.1. İş Tatmini Kavramı

"İş tatmini konusunda önemli çalışmalar yürütmüş araştırmacılardan birisi olan Locke, iş tatminini "çalışanın beklentileri ile işin sunmuş oldukları arasındaki fark sonucunda ortaya çıkan duygusal durum" olarak açıklamaktadır. Locke'a göre iş tatmini kişinin işi ile ilgili olarak beklentileri sonucunda zihninde oluşan pozitif algıdır²⁰⁵."

"Robbins'e göre çalışanın yapmış olduğu işe karşı geliştirdiği davranış biçimidir²⁰⁶. Oshagbemi'ye göre işe karşı geliştirilen doyumdur²⁰⁷. Ayrıca, istenen ve istenmeyen şartların dengesine göre ortaya konulan davranışlardır ve Tınaz'a göre kişisel talepler ve işin karakteristikleri bu davranışların ortaya çıkması ve gelişiminde önemli rol oynar²⁰⁸."

3.2.2. İş Tatmininin Önemi

İş sahibi olmak insana, ekonomik faydanın yanında, mental ve toplumsal avantajlar da sağlamaktadır. Çalışma ortamında çalışanlar arasındaki uyumu sağlamak iş yerindeki maddi ve manevi bütün kaynakların etkin kullanılması açısından önemli olmaktadır. Çünkü bu uyumun sağlanmasının çalışanların bütünü üzerinde somut bir etkisi vardır. Sağlanamadığı durumlar, çalışanların işi bırakmak istemesi, çalışanlar arasındaki iletişimin zayıflaması gibi birtakım sorunlarla beraber ön plana çıkarak işletmeye her anlamda zarar vermektedir. Bunun yanı sıra

²⁰⁴ ÖZMEN Aslıhan, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁰⁵ LOCKE Edwin, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976, s.389.

²⁰⁶ ROBBINS Stephen P., *Organizational Behavior*, Pearson Education Asia Ltd, China, 2005, s.126.

²⁰⁷ OSHAGBEMI Titus, "Gender Differences In The Job Satisfaction of University Teachers" *Women in Management Review*, 2000, 15(7), 331-343.

²⁰⁸ TINAZ Pinar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.25.

Çalışanların memnuniyeti, etkinlik ve üretkenlik konusuna da doğrudan etki ederek toplum gönencini artırıcı rol oynamaktadır²⁰⁹.

İş memnuniyeti iş yerindeki bütün insanlar için önem taşıtmaktadır. Bu memnuniyet çalışanların etkinliğini ve birbirine bağlılığını sağlamaktadır. Bu durumsa direkt olarak çalışanların srekliplik göstermesi anlamına gelmektedir. Herhangi bir memnuniyetsizlik halinde çalışanların verimliliğini artırmak için maaş artışı ya da diğer hususlar etkisiz kalabilmektedir. Çalışanların işinden memnum olmamasının yöneticilere de olumlu bir etkisi olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, görevlerini yerine getirmelerinden duyulan memnuniyetin ifade edilmesi, iş yerinde alınan kararlara ve etkinliklere katılımda bulunmaları, iş memnuniyetlerini oldukça arttırmaktadır²¹⁰.

Örgüt ve yöneticiler açısından ele alındığında iş tatmini özellikle iki açıdan önem arz etmektedir. Her şeyden önce, tatmin olmuş bir yöneticinin örgütün başarısı için daha çok abalayacağı, etkinlik ve verimlilik artışı ile örgüte katkı sunma oranının daha yüksek olacağı kabul edilmektedir. Diğer yandan iş tatmini yüksek bir yöneticinin işten ayrılma gibi bir düşünceye kapılma ihtimali çok düşük olacaktır, böylece örgüte olan bağlılığı artacaktır²¹¹.

3.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki alt başlık halinde incelenmiştir.

3.2.3.1. Bireysel Etmenler

İş tatminini etkileyen bireysel etmenler bu bölüm altında incelenmiştir.

Cinsiyet Faktörü

Çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılığının çalışanlar arasındaki bağlılığa nasıl bir etkisi olduğu konusunda birbirinden farklı fikirlerin ortaya atılması, bu etkinin saptanamamasıyla sonuçlanmıştır. Özellikle kadınların iş hayatında ilerleyebilmesinin

²⁰⁹ Nevzat Demir, rgt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2007, s. 102.

²¹⁰ Vincent H Eade, Human Resource Management in the Hospitality Industry, Arizona, Gorsuch Scarisbrick Publishers, 1993, p. 208.

²¹¹ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, Contemporary Management, Third Edition, USA, McGraw-Hill, 2003, p. 83.

erkeklerden daha zor olması, kadınların işe bağlılığı konusunda olumlu bir etkinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır²¹².

Kadınların sıklıkla iş değiştirmemeleri, süreklilik açısından bir avantaj ve karşılaşılan sorunlarla mücadele edebilme yetisine sahip olmaları olarak yorumlanmaktadır. Bu sayede kadınların çalıştığı ortama ve kuruma bağlılığının erkeklerle göre daha çok olacağı öngörülmektedir. Ancak bir diğer görüşte kadınların kendi hayatlarına dolayısıyla ailevi konulara duyduğu hassasiyetin çalıştıkları kurumun işleyişine ve bütünlüğüne duydukları hassasiyetten daha fazla olduğu ve bu yüzden bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha az olduğu düşünülmektedir²¹³.

Yaş Faktörü

Çalışanların yaşı ve işletmeye bağlılık düzeyi arasında bir ilişki kurulmak istenildiğinde hizmet süresi oldukça önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Genellikle örgütlerde yaş faktörü, verilen hizmet süresiyle değerlendirilir. Bu ikisi arasında paralel bir ilişkinin varlığı söz konusu olmaktadır²¹⁴. Özetlemek gerekirse ilk defa çalışan genç çalışanların işletmeye ve diğer çalışanlara bağlılığının uzun süredir çalışan yaşlılara göre daha az olduğu belirlenmiştir.

Bu durumun ortaya çıkmasındaki en büyük sebep genç çalışanların iş tatminin sağlanamaması ve farklı işler bulabileceğine dair inanca sahip olmaları olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmede uzun zamandır çalışan yaşlı bireylerin ödüllendirilmesi ve dolayısıyla işletmeye olan bağlılığının da artması söz konusu olmaktadır²¹⁵.

Yaşlı çalışanların farklı bir iş bulabileceğine dair inancının da gençlere göre daha az olması, mevcut işlerine daha çok özen göstermelerini ve pozisyonlarını korumalarını sağlamaktadır. Elbette bu durumun, işletmede uzun süredir çalışanların sürekliliğinin ve bağlılığının fark edilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu sayede, yaşlı çalışanlardan bazılarının örgüte karşı duygusal olarak bağlılık

²¹² GÜNDOĞAN Tamer, **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.22. (Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).

²¹³ TAYFUN Ahmet, PALAVAR Karabey, YAZICIOĞLU İrfan, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Kamu-İş Dergisi**, 2008, 9(4), 1s.4.

²¹⁴ Gündoğan, a.g.e., s.20.

²¹⁵ KILIÇ Gonca, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.77. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

gösterdiğini, bazılarının, örgüte karşı devam bağlılığı gösterdiğini anlamak mümkün olabilmektedir. Ancak bu bağlılığın daha farklı sebepleri de bulunmaktadır. Bu sebepler²¹⁶:

i. Uzun vadede, çalışanların daha üst düzey görevlere getirilme şansı daha fazladır. Bu durum da çalışanın kariyeri, motivasyonu ve gelir düzeyi açısından kritik bir öneme sahiptir.

ii. Yaşlı çalışanlar şartları daha iyi de olsa yeni bir işe girerek risk almaktan çekinmekte ve çalıştıkları kuruma bağlılık duymaktadırlar.

iii. Yaşlı çalışanlar sahip oldukları yüksek deneyim ve tecrübe sayesinde iş stresini daha az hissedeler. Dolayısıyla genç çalışanlara göre daha rahat çalışmaları, işletmeye daha fazla bağlılık duymalarına sebep olmaktadır.

Elbette bütün bunlardan çıkan ortak sonuç genç çalışanların işten ayrılma ihtimalinin yaşlı çalışanlardan çok daha fazla olmasıdır.

Kişilik Faktörü

İnsan yaşamının ilk evrelerinde oluşmaya başlayan kişilik, geçen zamanla şekillenerek bireyin erişkinliğine kadar değişmeye devam etmektedir. Ancak erişkinlikten sonra kişilik değişiminin oldukça zor olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla birey iş hayatına atıldığında kişiliği şekillenmiş olacağı için sahip olduğu bu kişilik onun geleceğine yön verebilmektedir²¹⁷. Ateş, birey bir işe girdiği zaman, çalışma ortamı ve çalışanın kişiliği karşılıklı bir etkileşimde bulunur. Bu yüzden birtakım işlerde belirli kişilik yapısına sahip olan bireylerin uyum sağlaması çok daha kolay olmaktadır²¹⁸. Bunun yanı sıra iş verenler de bu kişilik yapısına sahip olan bireyleri işe almayı tercih etmektedir.

Bireyin kendini tanıyarak ve kişiliğini bilerek yaptığı meslek tercihleri iş memnuniyeti açısından oldukça önem arz etmektedir. Meslek seçiminin doğru yapılması, kişiliğin bir başka unsurunu oluşturmaktadır. Örneğin sosyal ilişkiler kurmakta kötü olan içe dönük bir kişi, insanlarla sürekli olarak iletişim halinde olması gereken bir meslek yaptığında başarısız olması kaçınılmaz olmaktadır. Ancak sosyal becerileri yüksek ve dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olan bireyin böyle bir işte

²¹⁶ FISHER John, LOCKE Edward, *The New Look In Job Satisfaction Research and Theory*. Job Satisfaction, Lexington, 1992, S.102-103.

²¹⁷ TÜRK Sezai, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007, s.79.

²¹⁸ ATEŞ Gökhan, *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetler Komutanlığında Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s.101. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

hem daha iyi bir motivasyonla çalışacağı hem de daha başarılı olacağı söylenebilmektedir²¹⁹.

Eğitim Faktörü

İşletmeler çalışanlara, verimliliklerini artıracakları konularda çeşitli eğitimler işletmenin üretkenliğini artırmak istemektedirler. Ancak verilen eğitimler sonucunda çalışanların işletmeye olan bağlılığını inceleyen araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlardan daha az bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir²²⁰.

Bu durumun ortaya çıkmasının sebebi olarak, çalışanların eğitim düzeyinin artmasının başka iş olanaklarının ortaya çıkarması ve bu yüzden çalıştıkları kurumdan beklentilerinin yükselmesi gösterilebilmektedir. Ancak bazı araştırmalarda bu bulgunun tam tersi niteliğindeki eğitim seviyesi arttıkça çalışanların işletmeye olan bağlılığının arttığına yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Yine de araştırmaların çoğu çalışanların eğitim seviyesi ve bağlılık düzeyi arasında ters bir orantı olduğunu göstermektedir²²¹.

3.2.3.2. Örgütsel Etmenler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki gibi kategorileştirilmiştir.

Ücret

Bireylerin hayatını idame ettirmesinde oldukça önemli bir rolü olan ücret aynı zamanda kişinin sosyal konumundan refah seviyesine kadar birçok konuda da belirleyici olan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar için ücret bu anlama gelse de işverenler açısından ücret, maliyet anlamına gelmektedir. İşletmelerde ücretlendirme politikaları genellikle enflasyon oranıyla çalışanların verimliliği üzerinden şekillenmektedir. Ancak çalışanların bekledikleri ücretleri alamaması iş memnuniyetsizliğine sebep olur. İş memnuniyetsizliğiye çalışanların verimliliğinin

²¹⁹ TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, *Çalışanın Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.63.

²²⁰ SABUNCUOĞLU Ebru T., "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2007, 7(2), s.615.

²²¹ ATALAY İrfan, *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.79. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

azalmasına, özensiz davranmalarına ve işten ayrılmayı düşünmelerine sebep olmaktadır²²².

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarında asgari gereksinimlerin işverenler tarafından karşılanması, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlara ısıtılmanın, havalandırmanın ve ses izolasyonunun düzgün olduğu güvenli bir ortamın sunulmasının çalışanların iş memnuniyetiyle doğrudan alakalı olduğu gözlenmektedir. Bunların yanı sıra hijyenik bir çalışma alanı olması, kolay ulaşım sağlanması, iş aralarında sosyalleşebilecek alanların bulunması da çalışanların verimliliğini artırıcı unsurlar arasında yer almaktadır²²³.

İşin Niteliği

Çalışanın işin niteliğini uygun olması iş memnuniyeti açısından oldukça belirleyici olmaktadır. İşin ve çalışanın niteliği arasındaki uyumsuzluklar uzun vadede çalışanın verimliliğini düşmesine sebep olmaktadır. Bu konuda iş memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörler bulunmaktadır. Seçkin becerileri ve yüksek eğitim düzeyi sayesinde işe girebilmiş bir bireyin bile rutin bir iş hayatı, yoğun stres ve iş yükü, gerekli iletişimin sağlanamaması sonucunda işinden memnuniyetsizlik duyması mümkün olabilmektedir. Bunlar dışında görev çeşitliliği, farklı insanlarla çalışmak, daha farklı saatlerde çalışmak gibi faktörlerin de bireyin iş memnuniyetini olumlu etkilediği görülmektedir²²⁴.

İş Güvencesi

Çalışanların yaşamsal gereksinimlerini asgari düzeyde karşılayabilecek kadar ücret alması ve çalıştığı kurumun sunduğu güvenceler son derece önemli olmaktadır. Örneğin sigorta, emeklilik veya iş kazası konularında sağlanan güvenceler çalışanın gelecekle ilgili kaygılarını ortadan kaldırma konusunda son derece önemlidir. Eğer

²²² GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2005, 12(1), s.131.

²²³ İŞCAN F. Ömer, TİMURÖĞLU M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21(1), s.256.

²²⁴ İşcan ve Timuroğlu, a.g.e., s.257.

çalışanın güveni bu konularda sunulan güvencelerle kazanılırsa iş memnuniyeti, bağlılık ve süreklilik açısından tatmin edici sonuçlara ulaşılabilir²²⁵.

Yönetim Biçimi

İşletmede yer alan farklı birimler ve sorumlular arasındaki ilişkinin uzlaşmacı ve çözüm üretici bir niteliğe sahip olması gerekmektedir. Aksi bir durumda çalışanlar arasındaki iletişim, anlayış ve güven kaybolabilmektedir. Tüm bunlar iş tatmininin düşmesine sebep olarak işletmenin üretkenliğini azaltmaktadır. Önemli olan bir diğer hususta yöneticilerin bütün çalışanlara aynı mesafede ve eşit davranarak iş yeri ortamındaki adaleti sağlaması olmaktadır. Özellikle işletmede alınan bütün kararlarda çalışanların faydaları gözetilmeli ve ücret artışları hakkaniyetli yapılmalıdır²²⁶.

3.2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş memnuniyetsizliği kişinin çalıştığı kurumda mutlu olamaması, kendini kötü hissetmesi ve olumsuz tavırlara sahip olmasıyla açıklanmaktadır. Elbette bu durum en başta motivasyonu ve etkinliği azaltmakta ve çalışanların sağlığını da tehdit edebilmektedir. Örneğin çalıştığı işten memnun olmayan bireylerde baş ağrısı, uyku bozukluğu, stres, depresyon gibi sorunlar gözlenmektedir²²⁷.

Çalışma hayatında olanların günlük hayata da etkisi bulunmaktadır. İşinden memnun olmayan bireylerin etraflarındaki diğer insanlar olumsuz bir tavır aldığı, sosyal yaşantısında kendini mutlu hissetmediği gözlenmektedir. Bu durum uzun vadede çalışanın hem işini hem de kendisini soyutlamasına ve kendine olan güvenini kaybetmesine sebep olmaktadır. Tüm bunların sonucundaysa kişinin hayatında aldığı bütün kararlarda hata yapma, agresif davranma ve pes etme gibi davranışları uyguladığı gözlenmektedir²²⁸.

²²⁵ GÜLMEZ Mustafa, DÖRTYOL İbrahim T., "Parakendecilik Sektöründe İşgören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 7(2), s.31.

²²⁶ ÖZAYDIN Mehmet Mç, ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, 6(1), s256.

²²⁷ Halis Demir, Resul Usta ve Tarhan Okan. "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi," H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, 2008, s. 140.

²²⁸ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı: 4, 2002, s. 3

3.2.5. İş Tatminini Açıklayan Kuramlar

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, insanın temel gereksinimlerinin karşılanmasının önemli olduğunu ve insan ihtiyaçlarının birbirinden farklı aciliyet seviyelerine sahip olduğunu söylemektedir. Maslow bu farklı seviyeleri tarif etmek için "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kavramını kullanmaktadır. Maslow bu kavramla; "Kişinin ihtiyaçlarını karşılamak üzerine davranışlar sergilediğini dolayısıyla kişinin davranışlarını ihtiyaçlarının belirlediğini" belirtmek istemektedir. Maslow insan gereksinimlerini 5 kategoriye bölerek bir ihtiyacın karşılandığı anda insanın bir diğer ihtiyaca yöneldiğini belirtmektedir²²⁹.

Söz konusu ihtiyaçları; "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı" olarak beş farklı grupta toplayarak aşağıdan yukarıya doğru sıralamak mümkün olmaktadır²³⁰.

Maslow'un oluşturduğu bu piramitte en aşağıdaki ihtiyaç en zorunlu ve ilk karşılanması gereken ihtiyaç olarak yer almaktadır. Dolayısıyla en alt bölümde fizyolojik ihtiyaçlar ve barınma ihtiyacı bulunmaktadır. Maslow'a göre birey bu ihtiyaçları karşılandığında bir üst bölümdeki ihtiyaçlarına yönelmektedir. Son bölümdeki ihtiyaçlarsa "Kendini gerçekleştirme" gibi genel bir kavramla ifade edilmektedir. Maslow'un bu kavramı saygı, sosyal kabul gibi kavramları da kapsamaktadır. Elbette bu hiyerarşi yalnızca iş yaşamını değil hayatı doğrudan ve bütünüyle kapsamaktadır²³¹.

Cornell Modeli

Kendall, Smith ve Hulin 1969'da ismi Cornell olan yeni bir model oluşturarak iş tatmini kavramını, çalışanın sahip olduğu işe dair duyumsadığı hisler şeklinde ortaya koymuşlardır. Bahsedilen bu hislerin ifade edilmesinde, kişinin bulunduğu sosyal

²²⁹ TOKSÖZ Seray, *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*, T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2015, s.40-41. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

²³⁰ MASLOW, Abraham, *A Theory of Human Motivation*, Penguin Books, London, 1970, s.27; JOHNS Gary, SAKS M Alan, *Understanding and Managing At Work, Organizational Behaviour*. Addison Wesley Longman, Toronto, 2001, s.138.

²³¹ ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 2016, s.166.

ortamdaki haline göre, kendince duyduğu beklentilerinin ve daha önceki tecrübelerinden elde ettiği çıkarımların etkisi bulunmaktadır. Cronell modelinde "referans çerçevesi" kavramıyla karşılaşılmaktadır²³².

Bireyin bulunduğu çevrede yaptığı kritikler bu referanslar çerçevesinde şekillenmekte ancak bununla beraber kişinin tecrübesi, beklentileri ve çevresel faktörlerle nasıl bir etkileşime gireceğine bağlı bulunmaktadır. Kendall, Smith ve Hulin, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak ölçeklerini (Job Descriptive Index); "yapılan işin kendisi, yükselme imkânları, ücret, çalışma arkadaşları ve denetim hususlarını eklemek koşuluyla genişletmiştir²³³.

Beklenti Kuramı

Victor Vroom'a ait olan bu kurama göre birey bulunacağı davranış tercihlerinin sonucunda karşı karşıya gelebileceği potansiyel durumları göz önünde bulundurarak her bir farklı ihtimal için ne gibi davranışlarda bulunacağını ve bu davranışlarında neleri dikkate alacağını bilincinde olmaktadır. Mesela meslek sahibi bir birey bir çalışan işinde daha üst düzey bir konuma gelmek istiyorsa, daha çok ve daha özenli çalışması gerektiğini bilmekte kendini bunlara adapte edebilmektedir. Birey böyle bir durumda beklenti kuramının mekanizmalarına uygun hareket ederek çalıştığı kurumdaki davranışlarını bu motivasyonla gerçekleştirebilmektedir²³⁴.

Daha farklı bir ifadeyle beklenti kuramı; bireylerin hareketleri ve bu hareketlerin sonucundaki bağlantıyı kurarak bu noktadan elde ettikleri bir motivasyonla davranışlarını şekillendirebileceği ve yönlendirebileceği ön görülmektedir. Bu durumda kişilerin eylem kararlılığında ve gücünde potansiyel kazanımların ve harcanacak çabanın birbiriyle doğru bir orantı içerisinde olduğu gözlenmektedir²³⁵.

Pekiştirme Kuramı

Elde dileyebilecek kazanımların boyutu kişinin motivasyon gücünde belirleyici olmaktadır. Birey söz konusu davranışların sonucunda kendisini tatmin edecek

²³² Toksöz, a.g.e., s.43.

²³³ SUN H. Özlem, *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002, s.20-21. (Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).

²³⁴ ALTUĞ Duygu, *Örgütsel Davranış*. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s.88.

²³⁵ Robbins ve Judge, a.g.e., s.217.

kazanımlara sahip olacaksa gereken davranışları sergilemeye devam edecek, kendisini tatmin etmeyen kazanımlarla veya istemediği durumlarla karşılaşacaksa da tam tersi yönde davranışlar sergilemeye başlayacaktır²³⁶.

"Bireylerin kazandıkları olumlu veya olumsuz sonuçlar doğrultusunda bir davranışı yeniden gösterip göstermeyeceklerine açıklık getirmeye çalışan pekiştirme kuramına göre, bireylerin davranışları arzu edilmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenilen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilmektedir²³⁷."

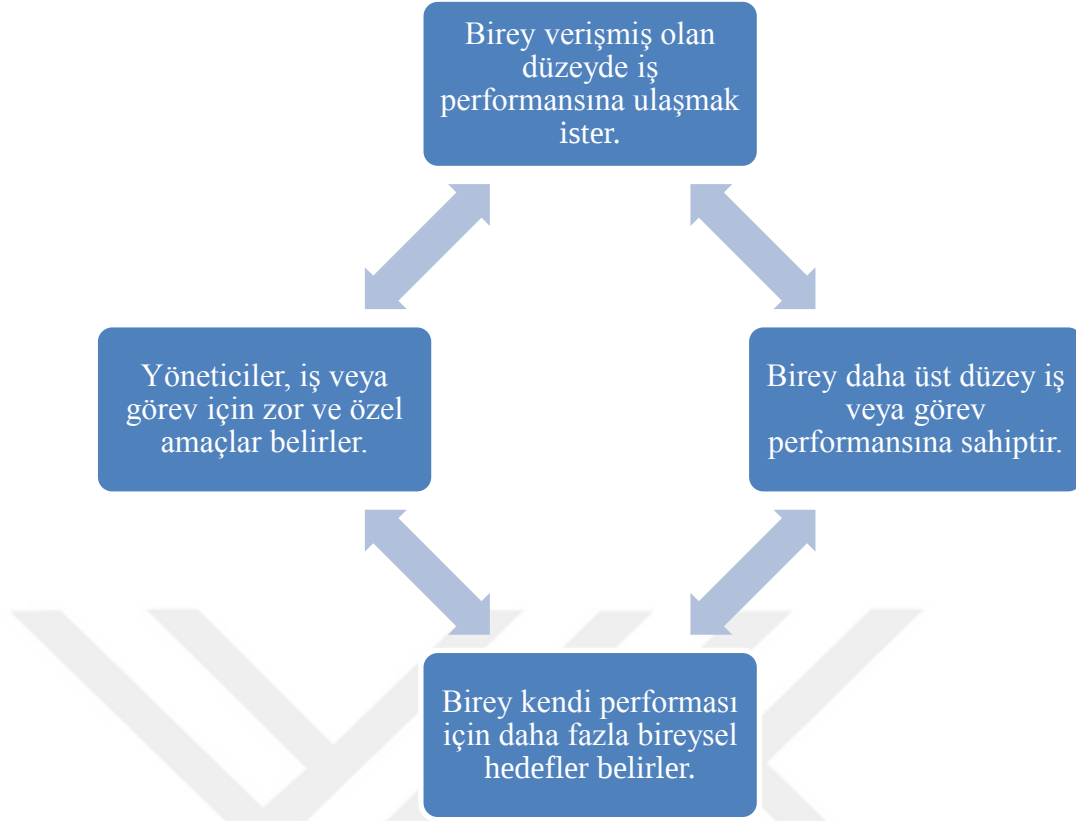
Öz Yeterlilik Kuramı

Öz yeterlilik kuramı birden çok sorumluluk alanında faaliyet göstermesi gereken bir bireyin sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı düşünsel güç, motivasyon, davranış şekillerini eyleme dökmekteki becerisi, iradesi, kararlığı ve kendine güveni olarak ifade edilmektedir²³⁸.

²³⁶ ÇİFTYILDIZ Kemal, *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği*, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015, s.57. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

²³⁷ ŞİMŞEK Levent, "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 1995, 1-17.

²³⁸ AVEY James, WERNSING Tara, LUTHANS Fred, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2008, 44, S.53.



şekil 4. Hedeflerin Birleşik Sonuçları ve Performansta Öz Yetkinlik²³⁹

şekil 4’de çalışanın mevcut sorumluluklarını yerine getirmek için yürütmesi gereken sürecin içsel dinamikleri ve bu dinamikler arasındaki karşılıklı etkileşim gözlenmektedir. şemada görüldüğü üzere birey bu süreçte daha fazla bireysel hedef belirleyerek daha üst düzey iş veya görev performansına sahip olduğunu, iş veya görev için belirlenen spesifik ve zorlu amaçları yerine getirebileceğini göstermek istemektedir.

"Eşitlik Kuramı"

"Adam’s tarafından geliştirilmiş olan eşitlik kuramı esas olarak bir güdülenme kuramı olarak karşımıza çıkmasının yanında iş tatmin düzeyine ilişkin önemli hususları da ortaya koymaktadır. Söz konusu kuramda çalışanın işinde kazandığı başarı ve işten doyum sağlama derecesi iş hayatında algılanan eşitlik seviyesine bağlı olarak değişmektedir"²⁴⁰.

²³⁹ Robbins Ve Judge, A.G.E., S.216.

²⁴⁰ MCCORMICK J. Ernest, ILGE Victor, *Industrial Psychology*, Prentice Hall, New Jersey, 1980, s.307.

3.2.6. Öğretmenlerin İş Tatmini

Öğretmenler; eğitim ve öğretim için temel yapıtaşı vazifesini üstlenmektedir. Bireylerin toplumu, okulu, arkadaş çevresinin etkin olarak tanınmasında etkin bir şekilde rol oynayan öğretmenler, aynı zamanda bireylerin, çevrelerine karşı saygılı davranma noktasında onları etkilemektedir. Bireylerin okulda aldıkları eğitimler, düşünce biçimlerinin şekillenmesi ve bu düşünce şekline bağlı olarak geliştirdikleri dünya görüşünün temelini oluşturmaktadır. Burada öğrencilerin rol model olarak aldıkları öğretmenler, belirleyici olmaktadır. Bu durum öğretmenler açısından araştırılırken, iş tatminiyle tükenmişlik veya stres birlikte değerlendirilmektedir. Ancak; bazen de iş tatminiyle işe yönelik tutumunun araştırma konusu yapıldığı durumlar olmaktadır. Öğretmenlerin gün içinde öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için uğraşması ve sürekli onlarla etkileşim halinde olması, bilgi ve mesleki açıdan tatminsizliğe neden olmaktadır. Wolphin ve arkadaşları tarafından 1991 yılında bu konuyla ilgili yapılan araştırmada, öğretmenlerinin iş tatminsizliğinin temelinde, toplumun ve öğrenci velilerinin verdiği tepkilerin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁴¹.

İlk defa göreve başlayan öğretmenlerin motivasyonlarının son derece yüksek olduğu görülmektedir. Öğrencilerinin hayatlarına dokunmayı ve onların hayallerini değiştirerek ufuklarını açmak isteyen öğretmenler; maddi sıkıntılar, yönetimin destek eksikliği, müfredatın kendilerini sınırlandırması vb. nedenlerden dolayı iş tatminsizliği yaşamaya başlamaktadır. Öğretmenlerde görülen bu durum, bir takım sorunların da temelini oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde söz konusu durum sonucunda öğretmenler; motivasyonlarını kaybedebilir, yetersiz olduğunu düşünebilir, görevlerini dahi bırakmak isteyebilirler²⁴².

"Öğretmenlerin iş tatmini strese bağlı psikolojik, fizyolojik açıdan yaşayacakları yıpranmanın önüne geçerken, mesleğinin saygınlığını artırarak performans gelişimine, öğrenci başarısının olumlu yönde gelişme göstermesine katkıda bulunur. Öğretmenlerin iş tatmini konusunda farklı perspektiflere sahip olması, iş tatmini ölçümünün karmaşık bir süreç haline gelmesine yol açmaktadır"²⁴³.

²⁴¹ AKÇAMETE Gönül, KANER Sema, SUCUOĞLU Bülbin, **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.158.

²⁴² COLBERT Joel, WOLFF Diana, "Surviving in Urban Schools", **Journal of Teacher Education**. 1992, 43, s.193-199.

²⁴³ SHANN Mary H., "Professional Commitment And Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools". **The Journal of Education Research**, 1998, 92(2), 67-75.

Shore 1992 yılında bireylerin karar mekanizmalarına katılarak yetki paylaşımı yapması, yaptığı işi anlamlı bulduğu zaman performansının daha da artırarak işinden tatmin olacağını belirtmiştir. Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde ortak bir amaç içerisinde hareket ederek performansını üst seviyelere çıkarması iş tatmininin önemini ortaya koymaktadır²⁴⁴.

3.2.7. İş Tatmini İle İlgili Araştırmalar

"Flanders ve Simon, öğretmenlerin etkinliği konusunda yaptıkları çalışmalarda, bir kısım öğretmen davranışlarını ve bunların öğrenci performansı üzerindeki özel etkileri arasında nedensel ilişkilerde araştırma yapmanın son derece gerekli olduğunu belirtmişlerdir²⁴⁵."

"1991 yılında öğretmenlerin iş tatmini ile ilgili çalışma yapan French, Peckham, Dugger ve Satrkweather'in yaptıkları çalışmaların sonuçları Maslow'un ihtiyaçlar kuramını desteklemektedir. Yaptıkları çalışmada iş tatmininde sevgi ve saygının ayrı bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. İş tatminsizliğine ise öğretim dışı verilen görevler neden olmaktadır²⁴⁶."

"Bilişik, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisi: Yalova ilinde bir uygulama adlı yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Ayrıca yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine ek olarak öğretmenlerin sosyo demografik özelliklerinin, güven ve iş tatmini düzeylerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Araştırmaya 357 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya konmuştur. Ayrıca sosyo demografik özelliklerden bazılarının güven ya da tatmin düzeyinde farklılık oluşturduğu saptanmıştır²⁴⁷."

²⁴⁴ Aktaran: GÜNBAYI İlhan, TOPRAK Durak, "A Comparison Of Primary School Teachers and Special Primary School Teachers' Job Satisfaction Levels", *İlköğretim Online*, 2010, 9(1),s.153.

²⁴⁵ FLANDERS Ned A., SIMON Anita, "Teacher effectiveness. Classroom Interaction". *Newsletter*, 1969, 5(1), 18-37.

²⁴⁶ Aktaran: ÖZTABAK Muhammet, *Resmî ve Özel Liselerde Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2002, s.54. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁴⁷ BİLİŞİK Hakan, *Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Yalova İlinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Coşkun, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi: Ankara Keçiören örneği adlı yüksek lisans çalışmasında çalışanların müzakere algılamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bu amaç doğrultusunda, okullarda çalışan öğretmen ve idarecilerin iş tatmini ve müzakere ile ilgili algılamaları incelenmiştir. 2013 yılında Ankara Keçiören'deki ilköğretim okullarında görev yapan 172 öğretmen ve idareciye anket formları uygulanarak veriler toplanmıştır. Sonuç olarak, müzakere algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve müzakere algılamalarının, demografik özelliklere göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır²⁴⁸.

Batman, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeylerine etkisi adlı yüksek lisans çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştırma 2014 yılında Ankara ili Yenimahalle ilçesinde kamuya ait eğitim öğretim kurumlarında çalışmakta olan 191 okul öncesi öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve prosedürel adalet bağımsız değişkenleri ile çalışanların iş tatminleri ve alt boyutlarını oluşturan içsel ve dışsal tatmin bağımlı değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler ortaya konulmuştur. Buna göre çalışanların bulundukları kurumdaki iş ve işlemlere ilişkin örgütsel adalet algıları iş tatmin düzeylerinin belirleyicisidir²⁴⁹.

Khazei ve arkadaşları yaptıkları çalışmada öğretmenlerin iş tatmini üzerinde etkili olan sosyal faktörleri incelemiştir. Çalışma sonucunda sosyal faktörlerin önemli etkileri bulgulanmıştır²⁵⁰.

"Gögercin beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini düzeyleri cinsiyet, çalışılan okul türü ve medeni duruma göre anlamlı farklılık

²⁴⁸ COŞKUN Gökhan, *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁴⁹ BATMAN Nurcan, *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁵⁰ KHAZAEI Mohammad Reza, Parang Radin, Reza Ali Anbarlou, "Study Of Social Factors On Job Satisfaction of Teachers in Nahavand City", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2016, 7(3), 186-191.

göstermemektedir. Ancak, toplam çalışma yılına ve haftalık çalışma saatine göre çeşitli farklılıklar bulunmaktadır"²⁵¹.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

"Örgütsel bağlılık kavramı, 1956 yılında Whyte tarafından ilk kez incelenmiştir. Sonrasında önce Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker ve pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Porter, Steers, Mowday, Boulian gibi araştırmacılar örgütsel bağlılığın; "bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması şeklinde tanımlamıştır"²⁵².

"Örgüt içerisinde yer alan bireyin örgütün amaç ve değerleri için duyduğu çok güçlü inanç, özümseme, örgütün çıkarları doğrultusunda yüksek seviyede gayret göstermesi, örgüt içerisinde var olan işletmede kalabilmek için güçlü istek duyması örgütsel bağlılık olarak tanımlanır"²⁵³.

Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi, çalışanların performans ve yeteneklerini kullanması, örgüt içerisinde aidiyet ve sürekliliğin sağlanması için istekli olma olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla organizasyon ve birey arasında psikolojik bağlılık oluşmaktadır"²⁵⁴.

3.3.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutları ile ilgili bir fikir birliğinin olmadığı, yapılan araştırmalarda net bir şekilde görülmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin çok

²⁵¹ GÖGERCİN Taner, *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği)*. T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁵² KİTAPÇI Hakan, KAYGISIZ Özgür Can, "İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 31, s.162.

²⁵³ İNCE Mehmet, GÜL Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitap Evi, İstanbul, 2005, s.13.

²⁵⁴ TELLİ Eda, ÜNAL Zafer. "Kurumsal İtibar Olgusunun Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 2015, s.3.

sayıda farklı çalışma olmasına rağmen, bunlar arasından en fazla çalışma yapılanların üzerinde durulmuştur.

O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatmantarafından geliştirilen modelde bağlılık, örgüte karşılık gösterilen bir davranış yargısı üzerine geliştirilen çoklu bağlılık modeli olarak ifade edilebilir. Bu model, bağlılığın üç farklı şekilde oluşacağını iddia etmektedir. Bağlılığın boyutları dışsal ödüller ya da uyma gibi özdeşleşme (identification), içselleştirme (internalization) ve araçsal katılımdan (compliance or instrumental involvement for specific, extrinsic rewards) meydana gelmektedir. Uyma boyutunda kişinin ödül elde etmek gibi hedeflerle davranış ve tutumlarını örgüte uyumlu hale getirmektedir. Özdeşleşme boyutunda ise birey, çalıştığı örgütün ya da grubun bir üyesi olduğu için mutlu olmakta, örgütün başarı ve değerlerini benimsemekte ve bundan dolayı örgüt etkisini (influence) kabullenerek, örgütle iyi ilişkiler kurmaktadır. İçselleştirme (internalization) boyutunda ise örgütün etkisi kişi tarafından kabul edilmiş, örgüt ile bireyin değerleri uyum göstermiş ve ortak değerler paylaşılmaya başlanmıştır²⁵⁵.

O'Reilly ve Chatmantarafından geliştirilen modelde örgütsel bağlılık, basit uyma sürecinden en düzey kabul edilen içselleştirme boyutuna kadar artan bir ivmeden gitmektedir. Kişi katıldığı örgütü ilk olarak tanımakta, daha sonraki zamanlarda örgütün etkisini kabullenmekte ve son aşamada ise örgütle aynı değerleri paylaşmaya başlamaktadır.

O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen bu modeldeki içselleştirme ve özdeşleştirme boyutlarının ayırt edilmesine ilişkin sorunlar olduğu araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Bu durum, O'Reilly ve Chatman'ın söz konusu boyutları normatif (normative) bağlılık olarak birleştirmesine neden olmuştur. Buradaki normatif bağlılık terimi ile Allen ve Mayer'in normatif bağlılık boyutu tamamen farklıdır. Modele yönelik bir diğer eleştiri ise uyma boyutunun örgütsel bağlılık olarak değerlendirilip, değerlendirilmeyeceğine ilişkindir. Kişinin kendi sergilediği davranışları örgütün davranışları ile uyumlu hale getirmediğinde, o örgütte devam etmesi söz konusu olmayacaktır. Meyer ve Herscovitch, söz konusu boyutun commitment to remain

²⁵⁵ O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3), s.492-493.

(örgütte kalma) değil, görevleri yerine getirmek (commitment to perform) boyutu olarak nitelendirmenin daha doğru olacağını belirtmektedir²⁵⁶.

O'Reilly ve Chatman tarafından yapılan çalışmada uyma boyutu, instrument (araç) boyutu olarak değiştirilmiştir. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılık boyutunun çıktısı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile illiyet ve bağ olduğunu dile getirmişlerdir²⁵⁷.

Allen ve Meyer Yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modeli, literatürdeki en çok bilinen örgütsel bağlılık modelidir. Meyer ve Allen öncelikle geçmişte geliştirilen örgütsel bağlılık modellerini incelemişler ve daha sonra üç boyutlu ya da üç şekilde oluşabilen örgütsel modelini geliştirmişlerdir. Yaptıkları araştırmalarda benzerlikler ve farklılıkları incelemişler ve bağlılıkla ilgili olan model farklılıklarının temelinde bireyi örgüte bağlayan “psikolojik durum ve bağlantı” unsurunun etkili olduğunu fark etmişlerdir. Kişiyi örgüte bağlayan boyut ve şekilleri üçe ayırmışlardır. Normatif (normative) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve duygusal (affective) bağlılık. Literatürdeki bağlılık ile ilgili tanım ve modellerde duygusal bağlılığın üzerinde çok fazla durulmaktadır. Kişinin örgütü benimsemesi, burada olmaktan mutlu olması ve buna bağlı olarak örgüte duygusal olarak bağlanması, duygusal bağlılık olarak ifade edilmektedir²⁵⁸.

Allen ve Meyer'in geliştirdiği bu model, literatürdeki en fazla kabul gören modeldir. Buna karşın normatif ve duygusal bağlılığın ayırt edilmesinin zor olduğu, bunların tek bir bağlılık olarak değerlendirilebileceği, devam bağlılığının bir bağlılık olarak değerlendirilip, değerlendirilmeyeceğine yönelik eleştirilere maruz kalmıştır.

²⁵⁶ MEYER John P, LYNNE Herscovitch, “Commitment in the Workplace:Towards a General Model”, **Human Resource Management Review**, 2001, 11, s.306.

²⁵⁷ O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, “People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing PersonOrganization Fit”, **Academy of Management Journal**, 1991, 34(3), s.499.

²⁵⁸ ALLEN Natalie J, John P. MEYER, “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 1990, 63, s.2.

Allen ve Meyer, normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında yüksek ilişki olduğunu kabul etmiş, fakat bunların ayırt edilebilir olduğunu ileri sürerek, modellerini savunmuşlardır²⁵⁹.

Vandenberg and Self, modele yeni bir eleştiri getiren araştırmaya imza atmışlardır. Bu araştırmada örgütsel bağlılıkları ölçülmek istenen çalışanlara üç farklı zamanda (ilk iş günü, üçüncü ayı) bağlılık anketi yapmıştır. Buradan çıkan sonuçlarda özellikle devam ve duygusal bağlılık faktör analizlerinde ciddi sapmaların olduğunu görmüşlerdir. Buradan çıkan sonuçlar, kişilerin işle ilgili kavramsal algılarının zamana bağlı olarak değiştiği ve işe başlarken gerçekçi olmayan algılar söz konusu olsa dahi, ortaya çıkan sonucun ankete dahil olan kişilerin farklı kariyer basamaklarındaki bağlılığın yorumlamanın zorluğundan ve sorulara yüklenen anlamın zaman içinde değişmesinden kaynaklanmaktadır²⁶⁰. Bu eleştirilere rağmen literatürdeki en bilinen örgütsel bağlılık modelidir.

Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişinin deneyimleri ile örgütün ihtiyaçlarının kesişme noktasında meydana gelmektedir. Sosyal sistemler olan işletmeler ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanlar ise olumlu ya da olumsuz olarak kendilerini işe yönlendirmeye meşguldürler. Çalışanın olumlu manada kendisini işe adanması veya vermesi, sistematik olarak sorunların çözülmesini sağlayacaktır. İşletmelerde yer alan pek çok sosyal sorunun kaynağı, bağlılık eksikliğidir²⁶¹.

Kanter, bağlılık türlerinin içinin de birbiri ile direkt ilişkili olduğunu söylemekte ve kişide üç bağlılık türünün de olmasının işletmeye başarı getirdiğini belirtmektedir. Bireyin işletme normları ile olan uyumunu ortaya koyan, kontrol bağlılığıdır. Çalışan tarafından örgüt normları desteklenir. Çalışan normların doğru olduğuna inanır ve ahlaki olarak da bunu destekler. Başka bir deyişle normatif anlamda olumlu bir ilişki söz konusudur. Örgütte yer alan sosyal ilişkilere bağlanma ise kenetlenme bağlılığıdır. Kişi, geliştirdiği aitlik duygusu ile örgütte yer alan diğer bireylerle olumlu ilişkide bulunacak ve olumlu duygular geliştirecektir. Duygusal olarak olumlu

²⁵⁹ ALLEN Natalie J, John P. MEYER, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 1996, 49, s.272.

²⁶⁰ COHEN Aaron, "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 2007, 17, s.339.

²⁶¹ ELÜSTÜN Tunay, *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018, s.32. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

hissedilmesi, duygusal olarak bağlanmayı beraberinde getirecektir. Kazançlar ve maliyetler açısından bağlılığın değerlendirildiği boyut devam bağlılığıdır. Üstlenilen pozisyon ve rol değerlidir ve bağlanması gereken bir olgu olarak görülür²⁶².

Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould tarafından yapılan ve Etzioni'nin yaklaşımını temele alan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın enstrümantal ve duygusal açıdan ele alınması ve tek bir model geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışma, Etzioni'nin örgütsel bağlılık boyutlarının birbiri ile ilişkilerinin ve bağımsız olup olmadıklarının ortaya çıkarılması için yapılmıştır. Burada örgütsel bağlılık ile örgütsel davranış arasındaki ilişki yakından incelenmiştir. Penley ve Gould, Etzioni modelinin çalışanların örgütsel bağlılığının kavramsallaştırılması için uygun olduğunu belirtmiştir. Ancak bu durum biraz karmaşıktır ve bundan dolayı model az ilgi görmüştür²⁶³.

3.3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütün özellikleri, bireyin tutum ve davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerdir. Buradaki bakış açısı, davranışsal yaklaşım açısından geçerlidir. Tutumsal bakış açısına göre örgütsel bağlılığa bakıldığı zaman örgütte bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren unsurların, bireyin örgüt özelliğine ilişkin algı tarzına bağlı olarak belirlendiği söylenebilir. Buradaki unsurlar kişisel faktör, durumsal faktör, örgütsel faktör ve diğer faktörler olarak sıralanabilir. Schwenk, söz konusu faktörleri sahip olduğu deneyimlere göre örgütsel görev ile ilgili faktörler, durumsal kalite faktörleri ve kişisel demografik faktörler olarak ayırmıştır. Örgütsel bağlılığı en doğru şekilde ortaya koyan faktörler üzerinde farklı sonuçlar bulunmaktadır²⁶⁴.

Kişisel Faktörler

Cinsiyet, ırk ve sınıf gibi demografik unsurlar ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında sistematik bir ilişki olduğu saptanmıştır. Farklı ırk ve cinsiyette olan çalışanlar ile bir arada çalışmak düşük seviyeli psikolojik bağlılığa neden olacağı,

²⁶² KANTER Rosabeth Moss, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4), 499-501.

²⁶³ PENLEY Larry E, GOULD Sam, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9(1), s.45-46.

²⁶⁴ SCHWENK Charles H., "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 1986, 11(2), s.302.

örgütte bulunma isteğinin azalacağı ve işe olan devamsızlığın artacağı anlamına gelmektedir. Buna karşın sınıfsal farklılıkların, yani kişinin farklı sınıftan olan bireylerle birlikte çalışmasının daha yüksek seviyede psikolojik bağlılığa neden olacağı, çalışanların örgütte bulunma isteğinin artacağı, işe olan devamsızlığın azalacağı durumlarına neden olmaktadır. Bir örgütte uzun süre kalmak, örgütsel bağlılığın olduğu anlamına gelmez. Kişinin farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanlar ile bir arada bulunması, örgütte daha fazla kalmayı istemesine neden olur. Bunun haricinde ise örgütteki farklı yaş seviyesinden insanların bir arada çalışması, bireyin örgütte daha fazla kalmak istemesine neden olur²⁶⁵.

Cinsiyet ve evlilik durumu, meslek ve mesleğe bağlı olarak gelişen davranışlara olan bağlılık, literatürde geniş bir yer tutar. Kadınlarda görülen düşük tutumsal bağlılığa dayalı olarak kadınların hiyerarşide üstler de yer alamamasının ya da genellikle daha alt seviyelerde bulunması, kadınların yetersizliği ile ilgilidir. Yapılan bir araştırmada tutum bağlılığının kaynağı tespit etmek ve cinsiyete göre bunun değişip değişmediği araştırılmıştır. Bu araştırmadaki örneklem 328 kişiden oluşturulmuş ve bu kişilerin tamamı eğitimini ve mesleğini devam ettiren kişilerden seçilmiştir. Mesleki davranışlar ve tutumsal bağlılık, ankete dahil olan kişilerin örgütsel katılımı ve iş tatmini üzerinden ölçülebilir. Söz konusu verilere göre kadınların örgütsel katılımı, erkeklerden çok daha düşüktür. Kadın ve erkeklere ilişkin ortak bir veri ise düşük örgütsel katılımın daha yüksek iş tatmini meydana getirdiğini açıklamaktadır²⁶⁶.

Tsui ve arkadaşlarına göre düşük eğitim seviyesine sahip kişiler ile yüksek eğitilmiş kişiler karşılaştırıldığında, yüksek eğitilmiş kişilerin daha fazla iş alternatifine ve beklentiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum onların bağlılıklarının düşük olmasına neden olur. Örgütte farklı eğitim seviyelerinden kişilerin varlığı söz konusu olduğunda, çalışanların bağlılıkları artmaktadır²⁶⁷.

Örgütsel Faktörler

Örgüt ve görev bağlılığını etkileyen faktörler görev kimliği, rol çatışması, görev yapılan örgütte yer alan çalışanların beklentilerinin seviyesi ve sosyal iletişim tercihlerinin bulunması, iş odaklılık, astların beceri seviyeleri, rolde yaşanan güçlükler,

²⁶⁵ CEREV Gökçe, "İş Güvenliği Uzmanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Elazığ İli Örneği", *Firat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 2018, 5(1), s.59.

²⁶⁶ ABOSRRA A. Omer. *The Effect of Job Involvement On Organizational Commitment*, Karabük University Social Sciences Institute Department Of Business Administration, Karabük, 2017, s.46. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁶⁷ TSUI Anne S., EGAN Terri D., O'REILLY Charles A., "Being different: Relational demography and organizational attachment", *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4), s.552.

üst yönetimin çalışanlara bakışı, araçsal iletişim, ilerleme fırsatları, bireylerin ihtiyaçlarına destek vermek ve karar alma sürecine katılım gibi hususlardır. Role bağlı olan değişkenler, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın tanımlanmasında büyük öneme sahiptir. Söz konusu değişkenlerden birisi de iş rollerinin çatışmasıdır. Rol çatışmasına bağlı olarak örgüt çevresinde ortaya çıkan olumsuz etkiler davranışsal değildir. Daha çok kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik gibi psikolojiktir. Duygusal boşlukta bulunan çalışanlar, iş arkadaşlarından uzaklaşma ve benzer umutsuz çabaları göstermektedir. Bu davranışı yaşayan bir çalışanın kendini boşlukta hissettiği ve iş arkadaşlarından uzaklaşmak istediği bilinmektedir²⁶⁸.

Örgütte çalışan kişilerin işlerine yönelik güçlü bir bağlılığa sahip olmamasına rağmen, iş arkadaşlarına olan bağlılığın teoride örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu iddia edilmektedir. Çalışanın örgütten ayrılması, farklı bir ifade ile değerli gördüğü iş arkadaşlarından ayrılması anlamına gelir. Çalışanın örgütte devam etme kararı alması, sosyal ilişkilerin devamı anlamına gelir. Bir işin önemli olarak görülüp görülmediği ya da işle ilgili olan örgütsel özelliklere sahip olup olmadığı, işin kapsamını meydana getirmektedir. Çalışanların örgütle ilişkili olması, örgüte güven duymalarını sağlar ve bu ise bilgi ve tecrübe kazanmalarına neden olur. Söz konusu durumun temel nedeni, güvene dayalı olan bağlılıktır. Örgütten dolayı ortaya çıkan bir diğer faktör ise işin yapısı ve kapsamıdır. Eğer iş toplum tarafından değerli olarak görülüyor ve çalışanlar için anlamlı ise örgüte olan bağlılık daha yüksek olmaktadır²⁶⁹.

Liderin davranışları, uygulamaları ve sergilediği tavırların örgütsel bağlılığı direkt olarak etkilediği, bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür²⁷⁰. Örgüt tarafından yeteri kadar desteklenmediğini düşünen çalışanlar ve liderlerin örgüte olan bağlılıkları da azalacaktır. Astlar tarafından gerçekleştirilen yönetim uygulamaları ve örgüt sorunlarının çözümüne yönelik katkılar, astların kişisel olarak tatmin hissi duymasını sağlamaktadır. Söz konusu durum sonucunda çalışanların örgütsel adanmışlıkları artacaktır.

²⁶⁸ SEZAL Necdet, *Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019, s.78. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

²⁶⁹ Meyer ve Allen, 1991, s.64.

²⁷⁰ DICK G, METCALFE B, "Managerial Factors and Organizational Commitment", *The International Journal of Public Sector Management*, 2001, 14(2), s.115; ZANGORA George, (2011). "Organizational Commitment: A Concept Analysis", *Nursing Forum*, 2011, 36(2), s.16.

3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall tarafından örgütsel bağlılık düzeyi ve söz konusu düzeyin kişi ve örgüt üzerindeki negatif ve pozitif etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ve onların negatif ve pozitif sonuçlarına ilişkin açıklamalar yapmıştır²⁷¹.

Düşük Seviye Bağlılık Sonuçları

Kişi, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilim göstermez. Devamlılık bağlılığı ya da düşük bağlılık seviyesi, kişinin psikolojik aittik duygusunun azaldığını gösterir. Bu tür çalışanların düşük bağlılık göstermesine bağlı olarak örgüt tarafından istenmeyen çalışanlar olarak nitelendirilebilir. Çünkü söz konusu tipteki kişiler, buldukları ilk fırsatta mevcut örgütlerinden ayrılmayı ve farklı bir örgüte geçmeyi düşünürler. Örgüte ilişkin düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, bireysel görevlerde yetersiz çaba sergiledikleri ve yetersiz oldukları için grup bağlılığının sağlanması noktasında en az çabayı sergilerler. Bu bağlamda bahsedilen türden çalışanlar, duygusal olmayan çalışanlar olarak nitelendirilir. Düşük seviyeli bağlılıkları bulunan bireyler itiraz, dedikodu ve şikayetten dolayı örgüte zarar geldiğinde güvenleri sarsılır ve yeni duruma adapte olamayarak ortaya çıkan geliri kaybetmek durumunda kalırlar²⁷².

Orta Seviye Bağlılık Sonuçları

Kişilerin güçlü deneyimlerinin olduğu bağlılık seviyesi olmasına karşın bağlılık ve örgütün tam anlamıyla bir bütün haline getirilmesi söz konusu değildir. Sosya gruplarda yer alan ve sınır bağlılığı bulunan bireyler dikkate alındığında, söz konusu bireylerin çalışma sistemine kısmen de olsa bağlı kalacakları söylenebilir. Orta bağlılık seviyesinde bulunan kişiler, örgütün hedeflerini, amaçlarını, aktivitelerini ve politikalarını kabul etmesine karşın, kendilerini tam manasıyla örgüte ait bir parça olarak göremezler. Bahse konu bağlılık seviyesinde yer alan kişiler, örgütsel isten ve beklentileri çoğu zaman başarmaya yönelik davranış ve tutum sergilemelerine karşın,

²⁷¹ RANDALL Donna M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 1987, 12(3), s. 465.

²⁷² SHELTON Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2), s.148.

kişisel beklentiler ile örgütsel değerler arasında kalınmasına bağlı olarak sorunların çıkmasına eden olurlar²⁷³.

Orta seviye bağlılık gösteren kişi, kişinin örgütte kalmayı istemesi, düşünmesi ve örgütün de gerçekten kişiye ihtiyaç duyduğunu bizatihi göstermesi ya da yapılabilecek en iyi şeyi yapmak, söz konusu değer yargıları kendisine ait izler üzerinde son derece etkilidir. Orta derecede örgütsel bağlılığa sahip olan kişiler, örgütte ya da farklı bir örgütte muhtemelen tecrübe kazanırlar. Ancak söz konusu bireyler örgüt ile bir bütün olamaz ya da tam anlamıyla bir örgütsel bağlılık oluşturamazlar. Örgüte ilişkin orta seviyede bağlılık göstermek, topluma yönelik hissedilen sorumluluk ile örgüte olan bağlılığın arasındaki olası bir çatışma durumunda, bu seviyedeki bağlılığın olumsuz sonuçları kendisini net bir şekilde hissettirir. Buradaki kararsızlık, verimsizliğe dönüşebilir²⁷⁴.

Yüksek Seviye Bağlılık Sonuçları

Örgüte yönelik güçlü bir eğilim ve tutumun gösterildiği seviyedir. Yüksek seviye bağlılık, bir olmanın sonucuna bağlı olarak hem birey hem de örgüt için son derece önemli sonuçlara sahiptir. Örgütte kalmak, örgüt için fazladan bir çaba göstermek, gönüllü olmak, örgütün amaç ve değerlerini benimsemek gibi tutum ve davranışlar, yüksek bağlılık seviyesinde görülmektedir. Yüksek seviyeli bağlılık, bireyin mesleğinde başarılı olmasını ve maaş bakımından tatmin olmasını sağlarken, dış baskı grupları karşısında ise örgüte yönelik olan yüksek bağlılığın sarsılmadan devam etmesini sağlar. Çalışanların örgüte tam olarak bağlı kalması, örgüt tarafından bireyin ödüllendirilmesine neden olur ve çalışanlar ya üst pozisyonlara getirilir ya da çalışanlara otorite verilir²⁷⁵.

Allen ve Meyer, birey ve örgütün değerleri arasında bir uzlaşma meydana gelmesi, bireyde duygusal bağ oluşmasına neden olmaktadır. Bu ise yüksek seviye örgütsel bağlılığa (duygusal bağlılık) neden olmaktadır²⁷⁶.

Bu seviyede bağlılığa sahip kişiler, sağlık nedenleri haricinde devamsızlık yapmazlar. Bu kişiler, örgüte çok yarar sağlar ve bunlardan birisi de verimliliğin artmasıdır. Bazı durumlarda ise yüksek seviyedeki bağlılık örgüt için olumsuz

²⁷³ Randall, a.g.e., s.462.

²⁷⁴ Randall, a.g.e., s.464.

²⁷⁵ Sezal, a.g.e., s.82.

²⁷⁶ Allen ve Meyer, 1990, a.g.e., s.1.

olabilmektedir. Bunlardan bazıları; mevcut ve geçmiş politikalara çok fazla güven duymak, örgütsel esnekliği azaltmak ve geleneksel uygulamaların hakim kılınmasına neden olmaktadır²⁷⁷.

3.3.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın eğitim kurumları açısından önemi değerlendirilmek istendiğinde, eğitim sisteminin en küçük örgütlerinin okullar olduğunun bilinmesi gerekir. Bu örgütler, eğitim sisteminin yönetsel, eğitsel ve örgütsel amaçlarını yerine getirmek için faaliyet gösterir. Bunların tam olarak sağlanması için öğretmen ve idarecilerin eğitim sisteminin amaçlarını benimsemiş ve içselleştirmiş olması gerekmektedir. Kısaca başta öğretmen ve yöneticiler olmak üzere tüm okul çalışanlarının okula olan bağlılıkları, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde son derece etkilidir²⁷⁸.

Ülkelerin eğitim için devasa bütçeler harcadıkları bilinmektedir. Bu bütçelerin harcanması sonucunda ortaya çıkan eğitim, formal eğitim kurumları olan okullarda verilmekte ve okullar insan yetiştirmektedir. Ülkedeki ihtiyaçlara göre farklı donanımlara sahip insanlar yetiştiren ve bunu hedefleyen okullardaki görev alan öğretmenlerin ve yöneticilerin de aynı amaç ve hedeflere sahip olması gerekmektedir. Kişinin içerisinde yer aldığı örgüte karşı duymuş olduğu bütünleşme ve özdeşleşme, örgütsel bağlılık olarak ifade edilir²⁷⁹.

Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüte bağlılığın üç önemli olmazsa olmazı vardır. Bunlar; bireyin örgütün hedeflerini kabul etmesi, söz konusu hedeflere ulaşmaya ilişkin güçlü bir inanç duyma, örgüt adına ekstra çaba gösterme ve örgütte kalma (üyeliğini devam ettirme) şeklinde ifade edilebilir²⁸⁰. Bütün kurumların çalışanlarında olması gereken ve okulların en önemli parçası olan öğretmenlerde de bulunması gereken örgütsel bağlılık, aynı amaç ve hedeflerin benimsenmiş olması son derece önemlidir.

²⁷⁷ Randall, a.g.e., s.464.

²⁷⁸ UĞRAŞOĞLU İbrahim K, ÇAĞANAĞA Çağda, "An Investigation of Teachers Level Of Commitment to Their Organisations, Considering Different Variables", *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2017, 6(4), s.20.

²⁷⁹ ÖRÜCÜ Edip, KIŞLALIOĞLU Ruşen, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2014, 10(22), s.48.

²⁸⁰ BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014, s.96.

3.3.6. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Bogler, Ronit, and Somech İsrail'deki toplam 983 ortaokul ve lise öğretmene yönelik anket çalışmasında öğretmen güçlendirme, öğretmenlerin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pearson korelasyon ve çoklu regrasyon analizleri sonucunda öğretmenlerin güçlendirme algı derecelerinin örgütsel mesleki bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ölçüde ilişki bulunmuştur. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından mesleki gelişim, statü ve etki örgütsel ve mesleki bağlılıklarda önemli belirteç iken; karar verme, etki ve statü örgütsel vatandaşlık davranışında önemli belirteçler olmuştur²⁸¹.

Bakay, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi" konulu çalışmasının amacı ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlemek olmuştur. Öğretmenlerin çalışma sürelerine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıkları anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki çalışma süreleri arttıkça duygusal, normatif ve devamlı bağlılık düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça kurumlarına "ait olma" duygusunun da yükseldiği ve kurumları ile güçlü bir bağ kurdukları söylene bilir²⁸².

Alaş "Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin "Örgütsel Bağlılık" Düzeylerini İncelenmesi" adlı araştırmasını 255 yöneticiyle gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda; yöneticilerin kuruma bağlılıkları orta düzeyde olduğunu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yöneticilerin, cinsiyetine göre; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal bağlılığı fazla olduğu, kurumdaki görevine göre; müdürlerin müdür yardımcılarına göre duygusal bağlılığı daha çok olduğu, eğitim düzeyine göre; ön lisans yöneticilerinin yüksek lisans yöneticilerine göre kurumlarına daha çok bağlılık duydukları, Kıdeme göre; toplam bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılıkları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁸³.

²⁸¹ BOGLER Ronit, A. Somech, "Influence of Teacher Empowerment on Teachers" Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior In Schools." *Teaching and Teacher Education*, 2004, 20(3) 277-289.

²⁸² BAKAY Emin, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 28, 101-115.

²⁸³ ALAŞ Bülent, *Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Eğriboyun “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve "Örgütsel Bağlılık"ları arasındaki ilişki” adlı çalışmasını 90 yönetici ve 722 öğretmen olmak üzere toplam 812 katılımcıyla yapmıştır. Çalışmasının sonucunda; “örgütsel bağlılık algıları arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının da arttığı” ortaya koymuştur. Yöneticilerin, okul türüne göre; örgütsel bağlılık ile normatif bağlılığa ilişkin algılarında anlamlı bir ilişki olduğunu, öğrenim durumuna göre; normatif bağlılığa ilişkin algılarında anlamlı fark olduğunu, yaşa, cinsiyete, kıdeme ve branşa göre ise örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur²⁸⁴.

Deniz “Şehir Merkezi ve Köylerindeki İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık"larının Çeşitli Değişkenlerle Arasından İncelenmesi” adlı çalışmasını 1800 öğretmenle yapmıştır. Araştırmanın sonucunda; duygusal bağlılık boyutu (kurumuyla özdeşleşme, kurum problemlerini kendi problemi gibi görme vb.), diğer bağlılık boyutlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur²⁸⁵.

"Odabaş İstanbul Avrupa Yakasında bir semtte bulunan, özel ve devlet okullarında çalışan 140 öğretmenin çalıştıkları ortamlardaki yapısal güçlendirme kaynakları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki ara değişken rolünü irdelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve çalıştıkları okul türlerine göre örgütsel bağlılıklarının değiştiği, psikolojik güçlendirme açısından ise; özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının devlet okulunda çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucu ise; yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ancak bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü olmadığıdır²⁸⁶."

²⁸⁴ EĞRİBOYUN, Dursun. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

²⁸⁵ DENİZ, Ayşe. (2014). *Şehir Merkezi Ve Köylerindeki İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenlerle Arasından İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁸⁶ ODABAŞ İpek, *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2014. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Öztürk ve Maral "İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının "Örgütsel Bağlılık"larının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü" adlı çalışmasını 81 müdür yardımcısıyla yapmıştır. Bu araştırmaya göre müdür yardımcılarının; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin devamlı bağlılık düzeyine göre yüksek olduğunu, uyum ve özdeşleşmenin içselleştirme bağlılık düzeyine göre düşük olduğunu, "duygusal bağlılığı ile okulun görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür arasında pozitif ilişkiler" bulunduğunu tespit edilmiştir²⁸⁷.

Oran çalışmasında, yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleriyle olan ilişkileri incelemiştir. Toplam 390 katılımcıdan veri alınmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular; eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin, eğitim düzeyine göre iş tatmin genel düzeyleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Kurumdaki statüye göre iş tatmin genel düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin varlığı yükseköğretim kurumlarında tespit edilmiştir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili literatürde birçok çalışma olmasına rağmen, Türkiye de yükseköğretim kurumları çalışanlarının hedef katılımcı olarak seçilip bu üç konunun birlikte ele alındığı çalışma yok denilecek kadar az sayıdadır²⁸⁸.

²⁸⁷ ÖZTÜRK Zekai, MARAL Sezai, "İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının Örgütsel Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği)". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015, 7(2), 63-86.

²⁸⁸ ORAN Ahmet, *Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. T.C. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ (ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ)

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın birinci bölümünde; otantik ve paternalist liderlik teorilerinin kavramsal temelleri, tarihsel arka plan, dünyadaki gelişim seyri dikkate alınarak incelenmiş, literatürde yer alan eğilimleri ile teorik altyapıya yönelik bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılığına ilişkin bütünleştirici bir modele temel hazırlayacak literatür taraması, yine tarihsel arka plan ekseninde öğretmenlerin görev, ödev ve sorumluluklar ekseninde sunulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları belirtildikten sonra istatistiksel yöntemlerle elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir.

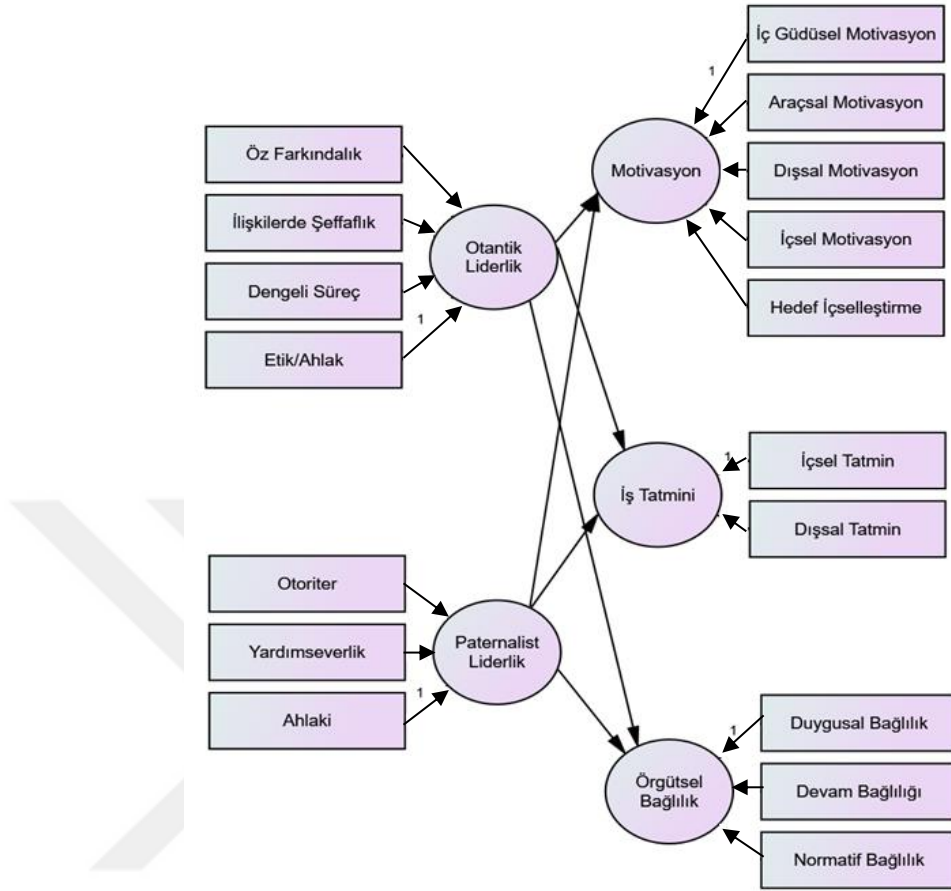
4.1.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

4.1.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 5'de yer almaktadır.

Tezin amacı, Ankara ili özel okullar örneğinde ankete dayalı olarak elde edilen veriler vasıtasıyla okul yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıklarına olan etkilerinin hangi düzeyde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Alt problemlerinde ise bu değişkenlere, cinsiyet, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi, okul türü okulun bulunduğu ilçe, sınıf, yaş ve aylık ortalama hane geliri gibi demografik değişkenlerin etki düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin ekseninde alan araştırmasında Otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin düzeyi nedir? Sorusu ana hareket noktası olmuştur. Buradaki temel amaç; çeşitli koşulsal dinamikler dikkate alınarak, öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri ile motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının hangi kaynak yada

öneriler çerçevesinde pratik hayatta test edilebilecek şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktır



Şekil-5 Araştırmanın Modeli

4.1.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Etki hipotezleri;

H1.a: Öz Farkındalık İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.

H1.b: Öz Farkındalık Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.

H1.c: Öz Farkındalık Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H1.ç: Öz Farkındalık İçsel Motivasyonu etkilemektedir.

H1.d: Öz Farkındalık Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.

H1.e: Öz Farkındalık İçsel Tatmini etkilemektedir.

H1.f: Öz Farkındalık Dışsal Tatmini etkilemektedir.

H1.g: Öz Farkındalık Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.

H1.ğ: Öz Farkındalık Devam Bağlılığını etkilemektedir.

H1.h: Öz Farkındalık Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H2.a: İlişkilerde Şeffaflık İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H2.b: İlişkilerde Şeffaflık Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H2.c: İlişkilerde Şeffaflık Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.
H2.ç: İlişkilerde Şeffaflık İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H2.d: İlişkilerde Şeffaflık Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H2.e: İlişkilerde Şeffaflık İçsel Tatmini etkilemektedir.
H2.f: İlişkilerde Şeffaflık Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H2.g: İlişkilerde Şeffaflık Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H2.ğ: İlişkilerde Şeffaflık Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H2.h: İlişkilerde Şeffaflık Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H3.a: Dengeli Süreç İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H3.b: Dengeli Süreç Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H3.c: Dengeli Süreç Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.
H3.ç: Dengeli Süreç İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H3.d: Dengeli Süreç Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H3.e: Dengeli Süreç İçsel Tatmini etkilemektedir.
H3.f: Dengeli Süreç Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H3.g: Dengeli Süreç Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H3.ğ: Dengeli Süreç Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H3.h: Dengeli Süreç Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H4.a: Etik/Ahlak İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H4.b: Etik/Ahlak Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H4.c: Etik/Ahlak Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.
H4.ç: Etik/Ahlak İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H4.d: Etik/Ahlak Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H4.e: Etik/Ahlak İçsel Tatmini etkilemektedir.
H4.f: Etik/Ahlak Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H4.g: Etik/Ahlak Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H4.ğ: Etik/Ahlak Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H4.h: Etik/Ahlak Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H5.a: Otoriterlik İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H5.b: Otoriterlik Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H5.c: Otoriterlik Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H5.ç: Otoriterlik İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H5.d: Otoriterlik Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H5.e: Otoriterlik İçsel Tatmini etkilemektedir.
H5.f: Otoriterlik Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H5.g: Otoriterlik Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H5.ğ: Otoriterlik Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H5.h: Otoriterlik Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H6.a: Yardımseverlik İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H6.b: Yardımseverlik Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H6.c: Yardımseverlik Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.
H6.ç: Yardımseverlik İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H6.d: Yardımseverlik Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H6.e: Yardımseverlik İçsel Tatmini etkilemektedir.
H6.f: Yardımseverlik Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H6.g: Yardımseverlik Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H6.ğ: Yardımseverlik Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H6.h: Yardımseverlik Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

H6.a: Ahlaki Liderlik İçgüdüsel Motivasyonu etkilemektedir.
H6.b: Ahlaki Liderlik Araçsal Motivasyonu etkilemektedir.
H6.c: Ahlaki Liderlik Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.
H6.ç: Ahlaki Liderlik İçsel Motivasyonu etkilemektedir.
H6.d: Ahlaki Liderlik Hedef İçselleştirmeyi etkilemektedir.
H6.e: Ahlaki Liderlik İçsel Tatmini etkilemektedir.
H6.f: Ahlaki Liderlik Dışsal Tatmini etkilemektedir.
H6.g: Ahlaki Liderlik Duygusal Bağlılığı etkilemektedir.
H6.ğ: Ahlaki Liderlik Devam Bağlılığını etkilemektedir.
H6.h: Ahlaki Liderlik Normatif Bağlılığı etkilemektedir.

Karşılaştırma hipotezleri;

H7.a: Öz Farkındalık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.b: İlişkilerde Şeffaflık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.c: Dengeli Süreç cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.ç: Etik/Ahlak cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.d: Otoriterlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H7.e: Yardımseverlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.f: Ahlaki Liderlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.g: İçgüdüsel Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.ğ: Araçsal Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.h: Dışsal Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.ı: İçsel Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.i: Hedef İçselleştirme cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.j: İçsel Tatmin cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.k: Dışsal Tatmin cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.l: Duygusal Bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.n: Devam Bağlılığı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
H7.o: Normatif Bağlılık cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H8.a: Öz Farkındalık yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.b: İlişkilerde Şeffaflık yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.c: Dengeli Süreç yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.ç: Etik/Ahlak yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.d: Otoriterlik yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.e: Yardımseverlik yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.f: Ahlaki Liderlik yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.g: İçgüdüsel Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.ğ: Araçsal Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.h: Dışsal Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.ı: İçsel Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.i: Hedef İçselleştirme yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.j: İçsel Tatmin yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.k: Dışsal Tatmin yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.l: Duygusal Bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.n: Devam Bağlılığı yaşa göre farklılık göstermektedir.
H8.o: Normatif Bağlılık yaşa göre farklılık göstermektedir.

H9.a: Öz Farkındalık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.b: İlişkilerde Şeffaflık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.c: Dengeli Süreç eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.ç: Etik/Ahlak eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.d: Otoriterlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.e: Yardımseverlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H9.f: Ahlaki Liderlik eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.g: İçgüdüsel Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.ğ: Araçsal Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.h: Dışsal Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.ı: İçsel Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.i: Hedef İçselleştirme eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.j: İçsel Tatmin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.k: Dışsal Tatmin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.l: Duygusal Bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.n: Devam Bağlılığı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
H9.o: Normatif Bağlılık eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H10.a: Öz Farkındalık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.b: İlişkilerde Şeffaflık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.c: Dengeli Süreç medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.ç: Etik/Ahlak medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.d: Otoriterlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.e: Yardımseverlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.f: Ahlaki Liderlik medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.g: İçgüdüsel Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.ğ: Araçsal Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.h: Dışsal Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.ı: İçsel Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.i: Hedef İçselleştirme medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.j: İçsel Tatmin medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.k: Dışsal Tatmin medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.l: Duygusal Bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.n: Devam Bağlılığı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
H10.o: Normatif Bağlılık medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H11.a: Öz Farkındalık kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.b: İlişkilerde Şeffaflık kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.c: Dengeli Süreç kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.ç: Etik/Ahlak kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.d: Otoriterlik kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.e: Yardımseverlik kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.f: Ahlaki Liderlik kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.g: İçgüdüsel Motivasyon kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.ğ: Araçsal Motivasyon kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.h: Dışsal Motivasyon kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.ı: İçsel Motivasyon kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.i: Hedef İçselleştirme kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.j: İçsel Tatmin kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.k: Dışsal Tatmin kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.l: Duygusal Bağlılık kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.n: Devam Bağlılığı kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H11.o: Normatif Bağlılık kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.a: Öz Farkındalık toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.b: İlişkilerde Şeffaflık toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.c: Dengeli Süreç toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.ç: Etik/Ahlak toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.d: Otoriterlik toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.e: Yardımseverlik toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.f: Ahlaki Liderlik toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.g: İçgüdüsel Motivasyon toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.ğ: Araçsal Motivasyon toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.h: Dışsal Motivasyon toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.ı: İçsel Motivasyon toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.i: Hedef İçselleştirme toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.j: İçsel Tatmin toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.k: Dışsal Tatmin toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.l: Duygusal Bağlılık toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.n: Devam Bağlılığı toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H12.o: Normatif Bağlılık toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

4.1.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Varsayımları ve Sınırlılıkları

4.1.2.1 Araştırmanın Evreni

Eğitim sektörünün son yıllardaki büyüme trendi, üst politika belgelerinde yer alan istihdam hacmi, ekonomik büyüme gibi nedenlerle Ankara ili özelinde MEB'e bağlı özel ilk, ortaokul ve lise de çalışan öğretmenler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

4.1.2.2.Araştırmanın Örneklemi

"Örneklem büyüklüğünü saptamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın"

" $n = N t^2 p q / d^2 (N-1)$ " formülü kullanılmıştır.²⁸⁹.

Tablo-2 Örneklem Büyüklükleri ($\alpha= 0.05$ için)²⁹⁰

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
10 Mil.	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100Mi	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Formüllerde;

n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5 kabul edilmiştir;

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5' dir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 1,96'dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasıdır, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 0,05'dir.

Bu bağlamda toplam evren sayısı üzerinden örneklem sayısı hesaplanmış ve bulunan örneklem sayısı her bir okul türü için oransal olarak dağıtılmıştır.

$$n = (5414 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05^2 \times (5414-1))$$

²⁸⁹ Yahşi YAZICIOĞLU, ve Samiye ERDOĞAN. *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014; Yalçın KARAGÖZ, *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019; Kazım ÖZDAMAR, *SPSS ile Biyoistatistik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019.

²⁹⁰ YAZICIOĞLU ve ERDOĞAN, a.g.e.; KARAGÖZ, a.g.e.; ÖZDAMAR, a.g.e.

"Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ilk, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, 413 çalışana anketler uygulanmıştır".

4.1.2.3.Araştırmanın Varsayımları

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ilk, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin, veri toplama aracı olan ankete verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacağı varsayılmaktadır. Değişken koşullar altında farklı zamanlarda yapılacak çalışmalarda başka sonuçların çıkabileceği unutulmamalıdır.

Araştırmanın uygulandığı özel ilk, ortaokul ve liselerin araştırmanın ana kütlesini temsil edeceği varsayılmaktadır.

4.1.2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya, Keçiören, Yenimahalle, Altındağ, Etimesgut, Sincan, Gölbaşı ve Mamak ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ilk, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırma ve sonuçlarının tutarlı ve anlamlı olabilmesi, zaman kısıtı, maliyet, Özel Öğretim Kurumları'nın getirdiği zorunlu yönetim uygulamaları gibi etkenler dikkate alınarak incelenen okullar Ankara özelinde sınırlandırılmıştır.

Yine öğretmenlerin liderlik ile iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerini belirleyebilmek amacı ile anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada bazı katılımcılar neden göstermeyerek, bazıları ise çeşitli mazeretler öne sürerek anket uygulamasına katılımcı olarak dâhil olmamıştır.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri zaman darlığıdır. Anket çalışmasından yüksek verim elde etmek amacı ile yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede anketin amacı anket formunun nasıl doldurulacağı net ve özel olarak anlatılmış, demografik faktörlerin yer aldığı bölümün önemi ve verilen cevapların gizli tutulacağı vurgulanmış, ayrıca isim belirtmeden doldurulan formun bilimsel amaçlı bir çalışmada kullanılacağı ve her bir önermenin hangi amaca yönelik olduğu ayrıntılı olarak açıklanarak katılımcıların anketi mümkün olduğunca eksiksiz doldurmaları sağlanmıştır.

4.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

4.1.3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla toplanacaktır. Çalışma, ortaokul öğrencilerinin demografik özelliklerini belirleyen 6, otantik liderliği ölçeği 16, paternalist liderliği ölçeği 22, motivasyonu ölçeği 30, iş tatminini ölçeği 20 ve örgütsel bağlılığı ölçeği 18 soru olmak üzere toplamda 112 sorudan oluşmaktadır.

“Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılacak ve %95 güven düzeyi ile çalışılacaktır. Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek için CronbachAlfa (α) iç tutarlık katsayısı kullanılacaktır. Bu test, anketteki değişik soruların aynı niteliğini ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespiti yaramaktadır. Alfa güvenilirlik değeri -1 ile 1 arasında değişen bir katsayı olup bu değer 0’a yaklaştıkça güvenilirlik azalmakta 1’e yaklaştıkça da güvenilirlik artmaktadır. Cronbach Alfa (α) katsayısı literatürde $0.00 \leq \alpha < 0.40$ “güvenilir olmayan”, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ “güvenirliliği düşük”, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ “oldukça güvenilir”, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ “çok iyi derecede güvenilir” olarak ifade edilmektedir²⁹¹.”

Geçerlilik için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testleri uygulanacaktır. Bu test, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran, KMO oranı veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren bir özelliğe sahiptir. Bu ölçütün aralıkları; $0,60 < KMO$ “Kötü”, $0,70 < KMO < 0,80$ “Zayıf”, $0,80 < KMO < 0,90$ “Orta düzey”, $0,90 < KMO < 1,00$ “İyi”, $1,00 < KMO < 0,90$ “Mükemmel” şeklinde söylenmiştir.

Yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi, aralarında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için korelasyon analizinin yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, bağımsız değişken olan otantik liderlik, paternalist liderlik ile bağımlı değişkenler motivasyon iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanılacaktır.

Korelasyon analiz değeri “-1” ile “+1” arasında değişmekte olup elde edilen değerin “0” olması değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını, değerin “1”

²⁹¹Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, a.g.e.,2014, ss.248-253.

olması pozitif mükemmel bir ilişkinin olduğunu, değerin “-1” olması ise negatif mükemmel bir ilişkinin olduğunu ifade eder. Korelasyon katsayısının hangi değer aralıklarının hangi düzeyde yorumlanmasında ise “0,70-1,00” arasındaki değerlerin yüksek, “0,70-0,30” arasındaki değerlerin orta, “0,30-0,00” arasındaki değerlerin ise düşük düzey olarak kabul edildiği söylenmiştir.

4.1.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Otantik Liderlik Ölçeği, Paternalist Liderlik Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılacaktır. Ayrıca demografik özellikler içeren 6 soruluk kişisel bilgi formu da ankette yer alacaktır.

Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik ölçeği geliştirme çalışmaları Walumbwa ve arkadaşları²⁹² geliştirmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için cronbach alfa değeri 0.90 olarak ifade edilmiştir.²⁹³

Paternalist Liderlik Ölçeği

Paternalist liderliği ölçeğin 26 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Paternalist liderliğin faktör analizi sonucunda, iki faktör altında toplanan ve faktör yükleri düşük olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 22 ifadenin Cheng ve arkadaşlarının ortaya koydukları gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Koydukları gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör toplam varyansın % 71.848’ini açıklamaktadır. Faktörler ilgili yazın doğrultusunda “yardımsever”, “otoriter” ve “ahlaklı” olarak isimlendirilmiştir. Bu üç faktör toplam varyansın % 71.848’ini açıklamaktadır. Paternalistik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri .845, iş- yaşam dengesinin .706, işe ilişkin iyilik ölçeğinin güvenilirlik değeri ise .915’dir²⁹⁴.

²⁹² Walumbwa vd., a.g.e.

²⁹³ Çeri- Boss, a.g.e., s.165.

²⁹⁴ Cheng vd., a.g.e.

Motivasyonu Ölçeği

5'li (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) likert türünde bir ölçektir. 30 ifadeden oluşan ölçekte, içgüdüsel motivasyon, araçsal motivasyon, dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve hedef içselleştirme olmak üzere 5 boyut bulunmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada Minnesota'nın İş Tatmin Ölçeği kullanılacaktır. Kılıç Türkçe uyarlamasını yapmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirliği 0,84 olarak belirlenen bu ölçek insanların hem içsel iş faktörlerini hem de iş çevresi ile ilgili dışsal iş faktörlerini ölçmektedir²⁹⁵. Sorular için 5'li Likert Ölçeği skalası kullanılmıştır. Soruların cevap seçenekleri, “ Kesinlikle katılmıyorum”dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum”a (5)” kadar uzanan 5'li ölçekten oluşmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, & Smith tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Meyer, Allen, & Smith örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır.

4.1.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo-3. Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	KMO	X ²	p	Cronbach's alfa
"Otantik Liderlik"	0,927	3062,849	0,000	0,913
"Paternalist Liderlik"	0,917	5158,133	0,000	0,847
Motivasyon	0,841	3717,957	0,000	0,837
"İş Tatmini"	0,929	4486,020	0,000	0,932
"Örgütsel Bağlılık"	0,854	3184,468	0,000	0,829

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değerleri

²⁹⁵ Kılıç, a.g.e.

0,500'den büyük ve Bartlett X^2 testleri anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçekler faktör analizine uygundur. Cronbach's alfa katsayılarına göre "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", Motivasyon, "İş Tatmini" ve "Örgütsel Bağlılık" ölçekleri yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo-4. "Otantik Liderlik" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	OL1	0,556	44,692	0,897
	OL2	0,596		
	OL3	0,566		
	OL11	0,707		
	OL12	0,807		
	OL13	0,660		
	OL14	0,648		
	OL15	0,764		
	OL16	0,632		
Faktör 2	OL5	0,599	7,391	0,804
	OL6	0,640		
	OL7	0,756		
	OL8	0,712		
Faktör 3	OL4	0,429	6,663	0,601
	OL9	0,723		
	OL10	0,788		

Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,66, Cronbach's alfa katsayısı 0,601'dir. Buna göre faktör güvenilirlerdir.

Tablo-5"Paternalist Liderlik" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	P1	0,746		
	P2	0,759		
	P3	0,797		
	P4	0,763		
	P5	0,803	34,575	0,937
	P6	0,801		
	P7	0,802		
	P8	0,801		
	P9	0,746		
	P10	0,743		
Faktör 2	P12	0,710		
	P13	0,571		
	P15	0,776	18,435	0,630
	P16	0,807		
	P17	0,843		
	P21	-0,788		
Faktör 3	P18	0,794		
	P19	0,759	7,204	0,765
	P20	0,793		
	P22	0,494		
Faktör 4	P11	0,625	4,873	0,550
	P14	0,770		

Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %74,87, Cronbach's alfa katsayısı 0,550'dir. Buna göre faktör düşük güvenilirliktedir.

Tablo-6 Motivasyon Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	M18	0,489	18,231	0,819
	M19	0,700		
	M20	0,760		
	M21	0,748		
	M22	0,625		
	M23	0,643		
	M24	0,694		
	M26	0,521		
Faktör 2	M8	0,674	13,803	0,788
	M9	0,724		
	M10	0,789		
	M11	0,681		
	M12	0,425		
	M27	0,454		
Faktör 3	M1	0,597	6,38	0,720
	M2	0,548		
	M3	0,752		
	M4	0,589		
	M5	0,680		
	M6	0,420		
	M7	0,446		
Faktör 4	M13	0,673	5,365	0,692
	M14	0,678		
	M15	0,705		
	M16	0,405		
	M17	0,577		
Faktör 5	M25	0,516	4,802	0,562
	M28	0,608		
	M29	0,553		
	M30	0,572		

Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %4,80, Cronbach's alfa katsayısı 0,562'dir. Buna göre faktör düşük güvenilirliktedir.

Tablo-7"İş Tatmini" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	İT5	0,694	44,617	0,851
	İT6	0,698		
	İT18	0,746		
	İT19	0,719		
	İT20	0,583		
Faktör 2	İT12	0,533	7,213	0,870
	İT13	0,802		
	İT14	0,757		
	İT15	0,676		
	İT16	0,542		
	İT17	0,568		
Faktör 3	İT7	0,484	5,818	0,794
	İT8	0,702		
	İT9	0,770		
	İT10	0,638		
	İT11	0,611		
Faktör 4	İT1	0,810	5,641	0,816
	İT2	0,734		
	İT3	0,672		
	İT4	0,620		

Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5,64, Cronbach's alfa katsayısı 0,816'dır. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir.

Tablo-8"Örgütsel Bağlılık" Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	ÖB1	0,660	30,675	0,856
	ÖB2	0,639		
	ÖB6	0,676		
	ÖB14	0,638		
	ÖB15	0,765		
	ÖB16	0,791		
	ÖB17	0,525		
	ÖB18	0,725		
Faktör 2	ÖB3	0,852	15,751	0,899
	ÖB4	0,902		
	ÖB5	0,899		
Faktör 3	ÖB7	0,553	7,899	0,755
	ÖB8	0,791		
	ÖB9	0,849		
	ÖB10	0,440		
Faktör 4	ÖB11	0,761	5,823	0,459
	ÖB12	0,635		
	ÖB13	0,571		

"Örgütsel Bağlılık" ölçeğinin 1. Faktörü, faktör yükleri 0,791 ve 0,525 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. "Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %30,68 ve Cronbach's alfa katsayısı 0,856'dır. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir. 2. faktörün, faktör yükleri 0,902 ile 0,8523 arasında değişen 3 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,75, Cronbach's alfa katsayısı 0,899'dur. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir. 3. faktörün, faktör yükleri 0,849 ile 0,440 arasında değişen 4 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %7,90, Cronbach's alfa katsayısı 0,755'dir. Buna göre faktör güvenilirliktir. 4. faktörün, faktör yükleri 0,761 ile 0,571 arasında değişen 3 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5,824, Cronbach's alfa katsayısı 0,459'dur. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi düşüktür.

4.2. BULGULAR VE ANALİZLER

Bu bölümde yapılan anket neticesinde elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir.

4.2.1. Demografik Bilgiler

Tablo-9Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	328	79,40
	Erkek	85	20,60
Yaş	25 yaş ve altı	51	12,30
	26-35	231	55,90
	36-45	95	23,00
	46 ve üzeri	36	8,70
	Ön Lisans	16	3,90
Eğitim Durumu	Lisans	322	78,00
	Yüksek Lisans	72	17,40
	Doktora	3	0,70
Medeni Durum	Evli	236	57,10
	Bekar	177	42,90
	Dul	0	0,00
	Boşanmış	0	0,00
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl altı	137	33,20
	1-5 yıl	200	48,40
	6-10 yıl	63	15,30
	11-15 yıl	10	2,40
	15 yıldan fazla	3	0,70
Toplam Hizmet Süresi	1 yıl altı	31	7,50
	1-5 yıl	139	33,70
	6-10 yıl	110	26,60
	11-15 yıl	73	17,70
	15 yıldan fazla	60	14,50

“Tabloda katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %79,40’ı kadındır. Katılımcıların %55,9’u 26-36 yaş aralığında ve %78’i lisans mezunudur. Katılımcıların %57,1’i evli olduğunu ifade etmiştir. Dul ve boşanmış katılımcı bulunmamaktadır. Bulundukları kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlar toplam katılımcıların %48,4’ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların %33,7’sinin toplam hizmet süresi 1-5 yıl arasındadır”.

4.2.2. Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

Tablo-10 Katılımcıların "Otantik Liderlik" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
	%	%	%	%	%
"Ne istemek istiyorsa onu açıkça söyler"	1,20%	3,60%	15,70%	33,20%	46,20%
"Hata yaptığında kabul eder"	2,90%	9,20%	19,60%	29,80%	38,50%
"Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder"	1,70%	6,10%	18,40%	27,10%	46,70%
"İnsanlara acı gerçekleri söyler"	1,70%	9,20%	28,10%	32,90%	28,10%
"Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır"	3,40%	6,80%	27,10%	34,40%	28,30%
"Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır"	3,40%	4,10%	18,20%	36,10%	38,30%
"Kararlarını değer yargılarına göre verir"	2,20%	6,10%	20,60%	34,90%	36,30%
"İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister"	2,40%	5,60%	19,90%	31,50%	40,70%
"Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir"	5,80%	7,50%	32,70%	30,50%	23,50%
"Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister"	6,80%	13,10%	29,50%	26,60%	24,00%
"Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler"	1,50%	5,10%	15,30%	34,40%	43,80%
"Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler"	2,70%	4,10%	16,00%	32,20%	45,00%
"Başkalarıyla etkileşimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur"	1,50%	6,30%	24,50%	35,10%	32,70%
"Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir"	1,50%	5,60%	24,00%	37,30%	31,70%
"Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir"	1,70%	6,30%	17,40%	35,80%	38,70%
"Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder"	4,10%	7,30%	17,40%	35,10%	36,10%

Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler;

- Ne istemek istiyorsa onu açıkça söyler
- Hata yaptığında kabul eder
- Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder

Tablo-11Katılımcıların "Paternalist Liderlik" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	%	%	%	%	%
"Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır".	6,30%	9,20%	12,80%	34,90%	36,80%
"Yöneticim aile bireylerimi de gözetir".	8,00%	12,30%	19,40%	31,70%	28,60%
"Yöneticim, günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder".	6,50%	12,30%	25,20%	32,70%	23,20%
"Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır".	5,60%	14,80%	24,50%	34,40%	20,80%
"Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir".	4,10%	6,30%	20,60%	33,20%	35,80%
"Yöneticim genelde rahatım için özen gösterir".	5,60%	12,30%	22,00%	37,80%	22,30%
"Yöneticim kişisel isteklerimi yerine getirir".	8,70%	12,10%	26,20%	30,80%	22,30%
"Yöneticim bize aileden biri gibi davranır".	3,10%	8,50%	19,60%	34,10%	34,60%
"Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır"	3,90%	5,80%	20,30%	36,30%	33,70%
"Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir".	2,70%	4,10%	13,30%	35,80%	44,10%
"Yöneticim önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir".	4,60%	11,60%	24,90%	30,80%	28,10%
"Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar".	35,10%	24,70%	18,60%	13,10%	8,50%
"Yöneticim astlarına sıkı bir disiplin uygular".	17,20%	28,80%	21,80%	21,80%	10,40%
"Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı verir".	9,70%	17,70%	19,90%	30,00%	22,80%
"Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissederim".	33,20%	28,60%	17,20%	11,60%	9,40%
"Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır".	44,30%	26,60%	13,30%	8,20%	7,50%
"Yöneticim işleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır".	48,90%	24,00%	11,40%	7,50%	8,20%
"Yöneticim kendi menfaatleri için beni kullanmaz".	7,50%	10,20%	10,90%	25,90%	45,50%
"Yöneticim benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez".	5,30%	8,20%	12,60%	32,00%	41,90%
"Yöneticim bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz".	6,50%	6,30%	9,90%	26,90%	50,40%
"Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır".*	8,50%	8,00%	7,70%	26,60%	49,20%
"Yöneticim kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz".	7,00%	7,70%	9,00%	32,90%	43,30%

Tabloda katılımcıların "Paternalist Liderlik" ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler,

- "Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.
- Yöneticim aile bireylerimi de gözetir.
- Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.

Tablo-12Katılımcıların “Motivasyon Ölçek” İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	%	%	%	%	%
"İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım"	18,40%	33,20%	16,90%	16,00%	15,50%
"İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim."	42,60%	35,40%	12,80%	6,50%	2,70%
"İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim."	24,90%	29,50%	17,90%	18,90%	8,70%
"İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir."	8,20%	16,00%	18,90%	34,90%	22,00%
"İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır."	13,80%	21,80%	16,90%	32,70%	14,80%
"Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım."	19,10%	26,40%	25,70%	14,80%	14,00%
"İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler."	5,60%	14,50%	16,50%	40,20%	23,20%
"Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım."	31,70%	29,10%	19,10%	11,60%	8,50%
"Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım."	18,20%	20,80%	16,20%	27,60%	17,20%
"İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim."	23,50%	29,50%	20,60%	16,70%	9,70%
"İşte en sevdiğim gün ücret ödendiği gündür."	26,40%	28,60%	15,50%	14,80%	14,80%
"İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır."	9,20%	23,50%	17,90%	32,00%	17,40%
"Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir."	18,20%	27,80%	22,30%	22,80%	9,00%
"Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım"	33,90%	31,50%	15,50%	13,30%	5,80%
"Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım."	10,70%	22,00%	20,60%	29,50%	17,20%
"İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim."	9,40%	16,50%	16,70%	36,60%	20,80%
"İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar"	13,60%	22,00%	24,20%	24,90%	15,30%
"Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım".	4,40%	8,70%	15,30%	34,60%	37,00%
"Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır".	1,50%	3,60%	10,90%	41,90%	42,10%
"Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir".	0,20%	3,10%	5,30%	32,40%	58,80%
"Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım".	0,70%	3,10%	7,00%	30,80%	58,40%
"Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum".	1,20%	4,80%	9,00%	35,60%	49,40%
"Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım".	1,50%	3,90%	11,60%	36,60%	46,50%
"Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim".	1,00%	5,80%	9,20%	34,10%	49,90%
"Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsa o kurumda çalışmam".	3,40%	10,70%	22,50%	27,60%	35,80%
"Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir".	1,90%	5,60%	11,40%	43,10%	38,00%
"Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsa çok çalışmam".	8,00%	15,70%	30,80%	27,10%	18,40%
"Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım".	3,90%	8,20%	15,30%	36,10%	36,60%
"Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir".	5,80%	11,10%	21,80%	34,60%	26,60%
"Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir".	11,60%	22,80%	23,50%	20,60%	21,50%

Tabloda katılımcıların Motivasyon ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler,

- İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.
- Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.
- Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.

Tablo-13 Katılımcıların "İş Tatmini" Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiç Memnun Değilim	Biraz Memnunum	Orta Düzeyde Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
	%	%	%	%	%
"Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı"	9,00%	10,40%	26,60%	36,60%	17,40%
"Tek başına çalışma imkânı"	7,70%	9,70%	28,30%	37,50%	16,70%
"Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı"	7,00%	9,20%	21,10%	39,00%	23,70%
"Toplumda bir yer edinme imkânı"	2,90%	6,30%	18,90%	45,50%	26,40%
"Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı"	3,90%	9,20%	15,70%	42,90%	28,30%
"Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği"	2,90%	10,70%	17,20%	37,30%	32,00%
"Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı"	6,10%	5,60%	20,80%	37,80%	29,80%
"Sürekli bir işe sahip olma imkânı"	1,90%	6,10%	14,30%	39,70%	38,00%
"Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı"	1,70%	3,90%	14,80%	43,10%	36,60%
"Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı"	3,90%	14,00%	30,80%	33,70%	17,70%
"Yeteneklerimi kullanabilme imkânı"	3,60%	7,00%	16,70%	41,40%	31,20%
"Firma politikasını uygulama imkânı"	8,00%	7,00%	31,70%	33,20%	20,10%
"Aldığım ücret"	13,80%	14,80%	31,70%	27,80%	11,90%
Bu işte ilerleme imkânım	10,20%	9,90%	24,00%	35,40%	20,60%
"Kendi kararımı verme özgürlüğü"	8,00%	8,50%	24,20%	37,50%	21,80%
"İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı"	4,80%	7,30%	17,20%	40,90%	29,80%
"Çalışma koşulları"	6,80%	10,40%	23,70%	34,40%	24,70%
"Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması"	5,80%	7,30%	18,60%	34,90%	33,40%
"Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü"	9,00%	10,40%	22,50%	34,60%	23,50%
"İşimden elde ettiğim başarı duygusu"	6,10%	5,60%	18,40%	34,10%	35,80%

Tabloda katılımcıların "İş Tatmini" ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler,

- Toplumda bir yer edinme imkânı

- Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı
- Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği
- Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı
- Sürekli bir işe sahip olma imkânı
- Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı
- Yeteneklerimi kullanabilme imkânı
- İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı
- Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması
- İşimden elde ettiğim başarı duygusu

Tablo-14 Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Hiçbir Zaman	Az	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
	%	%	%	%	%
"Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım"	7,30%	9,90%	21,10%	32,20%	29,50%
"Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum".	5,30%	8,70%	18,90%	37,30%	29,80%
"Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum". *	7,50%	12,80%	17,70%	16,70%	45,30%
"Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum". *	7,70%	11,60%	16,00%	18,20%	46,50%
"Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum". *	7,50%	11,10%	17,20%	16,20%	47,90%
"Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor".	9,90%	14,00%	20,60%	33,40%	22,00%
"Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de".	6,30%	10,20%	19,40%	40,40%	23,70%
"Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu".	9,70%	12,60%	18,20%	30,30%	29,30%
"Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı".	13,60%	13,30%	19,10%	30,50%	23,50%
"Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi".	16,00%	16,70%	25,90%	23,50%	17,90%
"Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim".	20,60%	22,00%	28,80%	17,70%	10,90%
"Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut olanakların azlığıdır".	27,10%	20,60%	23,50%	17,20%	11,60%
"Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum".	26,60%	21,30%	25,20%	17,20%	9,70%
"Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum".	11,60%	9,00%	16,50%	27,40%	35,60%
"Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım".	13,30%	9,90%	18,60%	23,70%	34,40%
"Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor".	10,40%	12,10%	18,40%	29,10%	30,00%
"Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum".	25,20%	16,70%	24,00%	20,10%	14,00%
"Bu kuruma çok şey borçluyum".	16,00%	17,40%	23,20%	24,70%	18,60%

"Tabloda katılımcıların Örgütsel Bağlılık ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler".

- Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım
- Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.
- Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.
- Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.
- Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum
- Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.
- Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.
- Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.

4.2.3. Korelasyon Analizleri

Tablo-15"Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", "Motivasyon", "İş Tatmini" ve "Örgütsel Bağlılık" Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri"

	Ort	ss.	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
"İlişkilerde Şeffaflık"	19,77	3,64	6	25	-0,833	0,687
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	15,60	3,18	4	20	-0,711	0,330
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	11,75	2,41	3	15	-0,635	0,208
"Öz Farkındalık"	15,79	3,22	4	20	-0,837	0,847
"Otantik Liderlik"	62,90	10,81	23	80	-0,846	1,101
"Yardımsever"	37,39	9,02	10	50	-0,774	0,211
"Otoriter"	18,65	6,28	7	35	0,630	-0,028
"Ahlaklı"	19,95	4,08	9	25	-0,589	-0,338
"Paternalist Liderlik"	75,99	12,81	26	106	-0,523	1,128
"İç GÜdüsel Motivasyon"	16,63	4,83	6	30	0,139	-0,147
"Araçsal Motivasyon"	17,49	5,31	6	30	0,139	-0,541
"Dışsal Motivasyon"	18,68	4,88	6	50	0,423	3,491
"İçsel Motivasyon"	25,85	3,78	9	30	-1,210	2,180
"Hedef İçselleştirme"	22,00	4,07	9	30	-0,141	-0,080
Motivasyon Toplam	100,60	14,59	46	144	-0,140	0,732
"İçsel Tatmin"	44,98	8,81	12	60	-0,631	0,394
"Dışsal Tatmin"	28,69	6,62	10	40	-0,461	-0,250
"İş Tatmini"	73,67	14,63	27	100	-0,506	0,021
"Duygusal Bağlılık"	22,37	5,50	6	30	-0,452	-0,327
"Devam Bağlılığı"	19,12	5,03	6	30	-0,158	-0,425
"Normatif Bağlılık"	19,34	5,10	6	30	-0,412	-0,293
"Örgütsel Bağlılık"	60,83	11,83	24	84	-0,417	-0,144

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ölçek puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir. Ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır".

Tablo-16"Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", Motivasyon ve "İş Tatmini" Ölçek Puanlarının "Örgütsel Bağlılık" Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları

		"Duygusal	"Devam	"Normatif	"Örgütsel
"İlişkilerde Şeffaflık"	r	,294**	,127**	,174**	,266**
	p	0,000	0,009	0,000	0,000
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	r	,318**	,121*	,283**	,322**
	p	0,000	0,014	0,000	0,000
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	r	,243**	,165**	,217**	,276**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000
"Öz Farkındalık"	r	,329**	,192**	,237**	,337**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"Otantik Liderlik"	r	,345**	,173**	,261**	,346**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"Yardımsever"	r	,424**	,232**	,308**	,428**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"Otoriter"	r	-,153**	,148**	0,040	0,009
	p	0,002	0,003	0,420	0,860
"Ahlaklı"	r	,346**	,179**	,224**	,333**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"Paternalist Liderlik"	r	,333**	,293**	,307**	,412**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"İç Güdüsel Motivasyon"	r	-,113*	,123*	,098*	0,042
	p	0,022	0,012	0,046	0,392
"Araçsal Motivasyon"	r	-,191**	,196**	-0,026	-0,017
	p	0,000	0,000	0,603	0,735
"Dışsal Motivasyon"	r	0,023	,265**	,148**	,187**
	p	0,644	0,000	0,003	0,000
"İçsel Motivasyon"	r	,220**	,137**	,173**	,235**
	p	0,000	0,005	0,000	0,000
"Hedef İçselleştirme"	r	0,083	,151**	,142**	,164**
	p	0,092	0,002	0,004	0,001
Motivasyon Toplam	r	-0,024	,274**	,153**	,171**
	p	0,629	0,000	0,002	0,000
"İçsel Tatmin"	r	,523**	,296**	,414**	,548**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"Dışsal Tatmin"	r	,583**	,298**	,467**	,599**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
"İş Tatmini"	r	,578**	,313**	,460**	,600**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon ve İş Tatmini Ölçek Puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçek Puanları ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta,

070-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre”;

İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,294$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,127$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,174$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,266$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,318$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,127$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,283$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,322$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,243$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,165$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,217$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,276$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Öz Farkındalık alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,329$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,192$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,237$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,337$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Otantik Liderlik Ölçek puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,345$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,173$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,261$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,346$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“Yardımsever alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,424$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,232$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,308$, $p<0,05$) ile pozitif

yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,428$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

Otoriter alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=-0,153$, $p<0,05$) arasında negatif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,148$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Ahlaklı alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,346$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,179$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,224$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,333$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Paternalist Liderlik Ölçek puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,333$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,293$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,307$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,412$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İçgüdüsel Motivasyon alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=-0,113$, $p<0,05$) arasında negatif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,123$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,098$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Araçsal Motivasyon alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=-0,191$, $p<0,05$) arasında negatif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,196$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Dışsal Motivasyon alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,023$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,265$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,148$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,187$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel Motivasyon alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,220$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı($r=0,137$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,173$, $p<0,05$)

ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,3235$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Öz Farkındalık alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,329$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,192$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,237$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,337$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Hedef İçselleştirme alt boyutu puanı ile Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,151$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,142$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,164$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

"Motivasyon Ölçek puanı ile Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,274$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,153$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,171$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"İçsel Tatmin alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,523$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,296$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,414$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,548$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır".

Dışsal Tatmin alt boyutu puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,583$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,298$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,467$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,599$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır.

"İş Tatmini Ölçek puanı ile Duygusal Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,578$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Devam Bağlılığı alt boyut puanı ($r=0,313$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Normatif Bağlılık alt boyut puanı ($r=0,460$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, Örgütsel Bağlılık ölçek puanı ($r=0,600$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır".

Tablo-17 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik", "Motivasyon" Ölçek Puanlarının, "İş Tatmini" Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları

	"İçsel Tatmin"	"Dışsal Tatmin"	"İş Tatmini"
"İlişkilerde Şeffaflık"	r ,375** p 0,000	,432** 0,000	,421** 0,000
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	r ,412** p 0,000	,480** 0,000	,465** 0,000
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	r ,373** p 0,000	,459** 0,000	,432** 0,000
"Öz Farkındalık"	r ,421** p 0,000	,516** 0,000	,487** 0,000
"Otantik Liderlik"	r ,456** p 0,000	,543** 0,000	,520** 0,000
"Yardımsever"	r ,524** p 0,000	,587** 0,000	,581** 0,000
"Otoriter"	r -0,065 p 0,187	-0,071 0,147	-0,071 0,147
"Ahlaklı"	r ,386** p 0,000	,382** 0,000	,405** 0,000
"Paternalist Liderlik"	r ,460** p 0,000	,500** 0,000	,503** 0,000
"İç Güdüsel Motivasyon"	r 0,048 p 0,326	0,064 0,195	0,058 0,239
"Araçsal Motivasyon"	r -0,072 p 0,145	-0,065 0,186	-0,073 0,140
"Dışsal Motivasyon"	r ,148** p 0,003	,160** 0,001	,161** 0,001
"İçsel Motivasyon"	r ,357** p 0,000	,278** 0,000	,340** 0,000
"Hedef İçselleştirme"	r ,207** p 0,000	,185** 0,000	,208** 0,000
Motivasyon Toplam	r ,185** p 0,000	,169** 0,001	,187** 0,000

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon Ölçek Puanlarının, İş Tatmini Ölçek Puanları ilişki testi sonuçları görülmektedir". Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

“İlişkilerde Şeffaflık alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,375$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, ilişkilerde Şeffaflık alt boyut puanı ile Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,432$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, ilişkilerde Şeffaflık alt boyut puanı ile İş Tatmini boyut puanı ($r=0,421$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

“İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyutu puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,412$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,480$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,465$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

“Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyutu puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,373$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,459$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,432$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

“Öz Farkındalık alt boyutu puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,421$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,516$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,487$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

“Otantik Liderlik Ölçek puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,456$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,543$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,520$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır”.

“Yardımsever alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,524$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,587$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,581$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır”.

Ahlaklı alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,386$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı ($r=0,383$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,405$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“Paternalist Liderlik ölçek puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,460$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı($r=0,500$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,503$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır”.

“Dışsal Motivasyon alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,148$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı($r=0,160$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,5161$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

“İçsel Motivasyon alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,357$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı($r=0,278$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,340$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

Hedef İçselleştirme alt boyut puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,207$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı($r=0,185$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,208$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“Motivasyon ölçek puanı ile İçsel Tatmin alt boyut puanı ($r=0,185$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Dışsal Tatmin alt boyut puanı($r=0,169$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, İş Tatmini ölçek puanı ($r=0,187$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

Tablo-18 "Otantik Liderlik", "Paternalist Liderlik" Ölçek Puanlarının, "Motivasyon" Ölçek Puanları ile Korelasyon Analizi Sonuçları

	"İç Güdüsel Motivasyon"	"Araçsal Motivasyon"	"Dışsal Motivasyon"	"İçsel Motivasyon"	"Hedef İçselleştirme"	Motivasyon Toplam
"İlişkilerde Şeffaflık"	r -0,048 p 0,326	-0,091 0,065	0,003 0,954	,119* 0,016	0,091 0,065	0,005 0,920
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	r 0,014 p 0,774	-0,092 0,062	0,080 0,104	,110* 0,025	,147** 0,003	0,063 0,201
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	r 0,050 p 0,310	0,011 0,829	0,075 0,126	,157** 0,001	,197** 0,000	,137** 0,005
"Öz Farkındalık"	r 0,027 p 0,588	-0,067 0,173	0,043 0,379	,177** 0,000	,188** 0,000	0,093 0,059
"Otantik Liderlik"	r 0,007 p 0,887	-0,075 0,127	0,054 0,271	,160** 0,001	,174** 0,000	0,078 0,112
"Yardımsever"	r 0,061 p 0,212	-0,023 0,640	,119* 0,016	,219** 0,000	,224** 0,000	,174** 0,000
"Otoriter"	r ,161** p 0,001	,196** 0,000	,132** 0,007	-0,048 0,329	0,054 0,276	,172** 0,000
"Ahlaklı"	r -0,011 p 0,820	-0,023 0,640	,103* 0,037	,336** 0,000	,187** 0,000	,157** 0,001
"Paternalist Liderlik"	r ,119* p 0,016	0,073 0,140	,181** 0,000	,238** 0,000	,244** 0,000	,257** 0,000

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik Ölçek Puanlarının Motivasyon Ölçek Puanları ile ilişki testi sonuçları görülmektedir . Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;"

İlişkilerde Şeffaflık alt boyut puanı ile İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,119$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyut puanı ile İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,110$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,147$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyut puanı ile İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,157$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,197$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Motivasyon ölçek puanı ($r=0,137$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Öz Farkındalık alt boyut puanı ile İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,177$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,188$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Otantik Liderlik ölçek puanı ile İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,160$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,174$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“Yardımsever alt boyut puanı ile Dışsal Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,119$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,219$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,224$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Motivasyon ölçek puanı ($r=0,174$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

Otoriter alt boyut puanı ile İçgüdüsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,161$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Araçsal Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,196$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Dışsal Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,132$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Motivasyon ölçek puanı ($r=0,174$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Ahlaklı alt boyut puanı ile Dışsal Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,103$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,336$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı($r=0,187$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf, Motivasyon ölçek puanı ($r=0,157$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

“Otoriter alt boyut puanı ile İçgüdüsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,119$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Dışsal Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,181$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, İçsel Motivasyon alt boyut puanı ($r=0,238$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Hedef İçselleştirme alt boyut puanı ($r=0,244$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü çok zayıf, Motivasyon ölçek puanı ($r=0,257$, $p<0,05$) ile pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır”.

Tablo-19 "Otantik Liderlik" Ölçek Puanları ile "Paternalist Liderlik" Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

		"Yardımsever"	"Otoriter"	"Ahlaklı"	"Paternalist Liderlik"
"İlişkilerde Şeffaflık"	r	,490**	-0,043	,335**	,430**
	p	0,000	0,381	0,000	0,000
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	r	,489**	-0,032	,338**	,435**
	p	0,000	0,513	0,000	0,000
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	r	,479**	0,015	,325**	,448**
	p	0,000	0,764	0,000	0,000
"Öz Farkındalık"	r	,602**	-0,067	,364**	,506**
	p	0,000	0,171	0,000	0,000
"Otantik Liderlik"	r	,595**	-0,041	,393**	,524**
	p	0,000	0,408	0,000	0,000

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik Ölçek Puanlarının "Paternalist Liderlik" Ölçek Puanları ile ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;"

İlişkilerde Şeffaflık alt boyut puanı ile Yardımsever alt boyut puanı ($r=0,490$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Ahlaklı alt boyut puanı ($r=0,335$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Paternalist Liderlik ölçek puanı ($r=0,430$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyut puanı ile Yardımsever alt boyut puanı ($r=0,489$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Ahlaklı alt boyut puanı ($r=0,338$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Paternalist Liderlik ölçek puanı ($r=0,435$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyut puanı ile Yardımsever alt boyut puanı ($r=0,479$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Ahlaklı alt boyut puanı ($r=0,325$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Paternalist Liderlik ölçek puanı ($r=0,448$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

Öz Farkındalık alt boyut puanı ile Yardımsever alt boyut puanı ($r=0,602$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Ahlaklı alt boyut puanı ($r=0,364$, $p<0,05$) arasında

pozitif yönlü zayıf, Paternalist Liderlik ölçek puanı ($r=0,506$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır.

“Otantik Liderlik Ölçek puanı ile Yardımsever alt boyut puanı ($r=0,595$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette, Ahlaklı alt boyut puanı ($r=0,393$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü zayıf, Paternalist Liderlik ölçek puanı ($r=0,524$, $p<0,05$) arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır”.

4.2.4. Karşılaştırma Analizleri

Tablo-20 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Kadın		Erkek		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	19,73	3,64	19,91	3,68	-0,399	0,690
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	15,49	3,19	16,02	3,14	-1,392	0,165
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	11,67	2,40	12,04	2,44	-1,232	0,219
"Öz Farkındalık"	15,70	3,26	16,15	3,03	-1,169	0,243
"Otantik Liderlik"	62,58	10,84	64,12	10,66	-1,167	0,244
"Yardımsever"	37,20	9,04	38,15	8,93	-0,873	0,383
"Otoriter"	18,56	6,23	19,00	6,51	-0,578	0,564
"Ahlaklı"	20,02	4,06	19,68	4,15	0,670	0,503
"Paternalist Liderlik"	75,77	12,83	76,84	12,79	-0,684	0,495
"İç Gündüsel Motivasyon"	16,42	4,88	17,44	4,59	-1,735	0,084
"Araçsal Motivasyon"	17,25	5,06	18,42	6,13	-1,622	0,108
"Dışsal Motivasyon"	18,31	4,52	20,12	5,90	-3,075	0,002
"İçsel Motivasyon"	25,79	3,84	26,09	3,54	-0,668	0,504
"Hedef İçselleştirme"	21,94	3,92	22,21	4,64	-0,492	0,624
Motivasyon Toplam	99,71	14,32	104,05	15,19	-2,458	0,014
"İçsel Tatmin"	44,61	8,92	46,39	8,26	-1,660	0,098
"Dışsal Tatmin"	28,45	6,47	29,60	7,11	-1,425	0,155
"İş Tatmini"	73,07	14,60	75,99	14,59	-1,644	0,101
"Duygusal Bağlılık"	22,42	5,48	22,20	5,60	0,325	0,745
"Devam Bağlılığı"	19,19	4,97	18,82	5,24	0,602	0,548
"Normatif Bağlılık"	19,33	5,17	19,40	4,87	-0,119	0,906
"Örgütsel Bağlılık"	60,94	11,98	60,42	11,31	0,355	0,722

“Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları görülmektedir”.

Cinsiyet grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo-21 Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	25 yaş ve altı		26-35		36-45		46 ve üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	20,29	3,95	19,96	3,28	19,00	4,23	19,81	3,58	1,986	0,115
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	16,04	3,45	15,74	3,05	14,78	3,37	16,19	2,85	3,044	0,029*
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	11,92	2,37	11,96	2,24	11,15	2,69	11,72	2,57	2,685	0,046*
"Öz Farkındalık"	16,20	3,11	16,04	3,04	15,00	3,52	15,69	3,45	2,679	0,047*
"Otantik Liderlik"	64,45	11,61	63,70	9,97	59,93	11,94	63,42	10,72	3,244	0,022*
"Yardımsever"	37,51	9,66	37,98	8,70	35,40	9,33	38,72	8,78	2,154	0,093
"Otoriter"	18,80	6,80	18,84	6,34	18,21	6,05	18,39	5,91	0,252	0,860
"Ahlaklı"	20,12	4,63	19,97	4,00	19,60	3,93	20,47	4,23	0,459	0,711
"Paternalist Liderlik"	76,43	14,04	76,78	12,85	73,21	11,72	77,58	13,00	2,005	0,113
"İç Güdüsel Motivasyon"	15,45	4,25	17,11	4,78	15,94	4,87	17,00	5,47	2,531	0,057
"Araçsal Motivasyon"	17,29	5,29	17,77	5,27	17,14	5,47	16,97	5,34	0,483	0,694
"Dışsal Motivasyon"	19,31	4,62	18,75	4,93	18,13	4,49	18,83	5,91	0,717	0,542
"İçsel Motivasyon"	26,57	4,26	25,88	3,64	25,65	3,92	25,14	3,52	1,134	0,335
"Hedef İçselleştirme"	21,14	3,86	22,34	4,02	21,80	4,21	21,53	4,25	1,548	0,201
Motivasyon Toplam	99,77	15,69	101,76	14,16	98,65	14,08	99,47	16,83	1,181	0,317
"İçsel Tatmin"	45,33	8,14	44,80	9,10	44,38	9,14	47,22	6,56	0,986	0,399
"Dışsal Tatmin"	28,51	6,69	28,89	6,54	27,78	6,98	30,08	5,87	1,216	0,303
"İş Tatmini"	73,84	13,68	73,68	14,94	72,16	15,26	77,31	11,81	1,082	0,356
"Duygusal Bağlılık"	22,35	5,44	22,46	5,65	21,84	5,41	23,22	4,87	0,600	0,615
"Devam Bağlılığı"	19,75	5,56	18,97	5,13	18,84	4,49	19,89	4,98	0,708	0,548
"Normatif Bağlılık"	19,08	4,74	19,46	5,05	18,48	5,39	21,22	4,79	2,641	0,049*
"Örgütsel Bağlılık"	61,18	12,88	60,89	11,79	59,17	11,93	64,33	9,72	1,702	0,166

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının yaşlarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;"

Yaş grupları arasında İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı alt boyut puanları (15,74), 36-45 yaş grubundakilere göre (14,78) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme alt boyut puanları (11,96), 36-45 yaş grubundakilere göre (11,15) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Öz Farkındalık alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin Öz Farkındalık alt boyut puanları (16,04), 36-45 yaş grubundakilere göre (15,00) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Otantik Liderlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 26-35 yaş grubundakilerin Otantik Liderlik Ölçek puanları (63,70), 36-45 yaş grubundakilere göre (59,93) daha yüksektir.

Yaş grupları arasında Normatif Bağlılık alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 46 ve üzeri yaş grubundakilerin Normatif Bağlılık alt boyut puanları (21,22), 36-45 yaş grubundakilere göre (18,48) daha yüksektir.

Tablo-22. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans		Doktora		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	20,31	2,65	19,92	3,64	18,88	3,77	21,67	1,53	2,035	0,108
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	16,56	2,71	15,59	3,18	15,44	3,27	14,67	4,93	0,630	0,596
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	11,94	2,05	11,74	2,43	11,72	2,46	12,67	1,53	0,182	0,908
"Öz Farkındalık"	16,56	2,48	15,77	3,28	15,67	3,18	16,67	0,58	0,418	0,740
"Otantik Liderlik"	65,38	8,31	63,02	10,98	61,71	10,68	65,67	7,57	0,647	0,585
"Yardımsever"	38,56	8,20	37,11	9,18	38,32	8,57	39,00	6,25	0,478	0,698
"Otoriter"	20,06	6,29	18,73	6,30	18,08	6,11	16,33	10,12	0,615	0,606
"Ahlaklı"	20,13	4,03	19,84	4,15	20,22	3,79	23,67	2,31	1,024	0,382
"Paternalist Liderlik"	78,75	12,88	75,68	13,30	76,63	10,49	79,00	14,00	0,422	0,737
"İç Güdüsel Motivasyon"	17,19	6,34	16,55	4,69	16,92	5,20	14,67	2,52	0,346	0,792
"Araçsal Motivasyon"	16,50	5,53	17,27	5,22	18,81	5,63	15,33	3,79	2,019	0,111
"Dışsal Motivasyon"	17,25	5,66	18,34	4,90	20,57	4,13	17,33	6,66	4,767	0,003*
"İçsel Motivasyon"	25,88	3,48	25,76	3,89	26,28	3,15	24,67	7,57	0,460	0,710
"Hedef İçselleştirme"	20,44	4,13	21,87	4,03	23,10	4,06	18,00	2,65	3,674	0,012*
Motivasyon Toplam	97,25	17,28	99,73	14,70	105,67	12,32	90,00	16,09	4,175	0,006*
"İçsel Tatmin"	46,56	9,37	44,72	8,83	45,79	8,62	44,33	11,02	0,471	0,703
"Dışsal Tatmin"	30,50	5,03	28,46	6,72	29,46	6,41	25,00	6,25	1,162	0,324
"İş Tatmini"	77,06	13,95	73,19	14,71	75,25	14,41	69,33	17,16	0,770	0,511
"Duygusal Bağlılık"	23,75	5,51	22,49	5,40	21,46	5,98	24,67	2,08	1,221	0,302
"Devam Bağlılığı"	19,38	3,46	19,08	5,11	19,25	5,06	18,00	3,46	0,084	0,969
"Normatif Bağlılık"	21,75	4,49	19,15	5,04	19,71	5,44	18,67	5,03	1,493	0,216
"Örgütsel Bağlılık"	64,88	9,54	60,72	12,01	60,42	11,59	61,33	10,41	0,663	0,575

“Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir analiz sonuçlarına göre;”

Eğitim durumu grupları arasında “Dışsal Motivasyon” alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunlarının “Dışsal Motivasyon” alt boyut puanları (20,57) lisans mezunlarına göre (18,34) daha yüksektir.

Eğitim durumu grupları arasında “Hedef İçselleştirme” alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunlarının “Hedef İçselleştirme” alt boyut puanları (23,10) ön lisans mezunlarına göre (20,44) daha yüksektir.

Eğitim durumu grupları arasında “Motivasyon” ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans mezunlarının “Motivasyon” ölçek puanları (105,67) lisans mezunlarına göre (99,73) daha yüksektir.

Tablo-23Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Evli		Bekar		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	19,81	3,76	19,71	3,49	0,284	0,776
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	15,52	3,15	15,70	3,23	-0,548	0,584
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	11,64	2,57	11,89	2,19	-1,078	0,282
"Öz Farkındalık"	15,61	3,43	16,03	2,91	-1,307	0,192
"Otantik Liderlik"	62,58	11,29	63,32	10,15	-0,689	0,491
"Yardımcı"	37,60	9,19	37,12	8,80	0,534	0,594
"Otoriter"	18,28	6,00	19,14	6,62	-1,381	0,168
"Ahlaklı"	19,95	4,11	19,95	4,05	-0,01	0,992
"Paternalist Liderlik"	75,82	12,69	76,21	13,01	-0,303	0,762
"İç Güdüsel Motivasyon"	16,29	4,73	17,07	4,94	-1,629	0,104
"Araçsal Motivasyon"	16,84	5,20	18,37	5,36	-2,918	0,004*
"Dışsal Motivasyon"	18,38	4,98	19,09	4,74	-1,459	0,145
"İçsel Motivasyon"	25,64	3,81	26,12	3,72	-1,28	0,201
"Hedef İçselleştirme"	21,90	4,00	22,13	4,18	-0,571	0,568
Motivasyon Toplam	98,97	14,60	102,78	14,34	-2,647	0,008
"İçsel Tatmin"	45,23	8,81	44,65	8,82	0,656	0,512
"Dışsal Tatmin"	29,02	6,62	28,25	6,60	1,175	0,241
"İş Tatmini"	74,25	14,69	72,90	14,56	0,926	0,355
"Duygusal Bağlılık"	22,52	5,62	22,18	5,35	0,614	0,539
"Devam Bağlılığı"	19,37	4,78	18,77	5,33	1,199	0,231
"Normatif Bağlılık"	19,27	4,91	19,44	5,37	-0,323	0,747
"Örgütsel Bağlılık"	61,16	11,42	60,39	12,38	0,655	0,513

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları görülmektedir".

Medeni durum grupları arasında "Araçsal Motivasyon" alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre bekarların "Araçsal Motivasyon" alt boyut puanları (18,37) evlilere göre (16,84) daha yüksektir.

Tablo-24. Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

	1 yıl altı		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		15 yıldan fazla		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	20,57	3,28	19,35	3,61	19,27	3,91	20,10	4,89	20,33	7,234	2,712	0,030*
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	16,25	2,92	15,28	3,23	15,25	3,32	15,00	3,94	16,33	3,512	2,285	0,060
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	12,16	2,24	11,56	2,47	11,52	2,50	11,80	2,62	10,33	2,517	1,729	0,143
"Öz Farkındalık"	16,33	2,81	15,60	3,26	15,40	3,57	15,20	4,54	14,00	4,583	1,693	0,151
"Otantik Liderlik"	65,31	9,49	61,78	10,97	61,44	11,46	62,10	15,03	61,00	16,64	2,601	0,036*
"Yardımsever"	38,00	8,36	36,65	9,54	38,52	8,82	37,30	9,06	35,66	6,028	0,769	0,546
"Otoriter"	17,48	5,84	18,84	6,33	20,43	6,96	19,50	4,53	19,33	4,933	2,584	0,037*
"Ahlaklı"	20,36	4,12	20,02	4,10	19,22	3,79	16,90	3,84	22,00	1,732	2,481	0,043*
"Paternalist Liderlik"	75,84	11,94	75,50	13,56	78,18	13,03	73,70	9,09	77,00	3,464	0,618	0,650
"İç Güdüsel Motivasyon"	16,27	4,94	16,67	4,63	17,68	4,97	15,20	6,03	13,00	3,606	1,592	0,176
"Araçsal Motivasyon"	17,00	5,24	17,63	5,11	18,33	5,88	17,00	5,91	15,33	8,327	0,864	0,486
"Dışsal Motivasyon"	18,54	4,70	18,73	4,98	19,10	4,70	16,80	6,61	19,67	5,508	0,545	0,703
"İçsel Motivasyon"	26,53	3,50	25,69	3,87	25,38	3,57	24,00	5,03	21,33	4,509	3,190	0,013*
"Hedef İçselleştirme"	22,17	4,18	21,72	3,89	22,70	4,35	20,90	4,77	21,67	3,215	0,944	0,438
Motivasyon Toplam	100,51	14,56	100,33	13,77	103,19	15,77	93,90	20,90	91,00	18,00	1,372	0,243
"İçsel Tatmin"	46,12	7,74	44,30	9,30	44,87	8,91	43,00	12,14	47,00	3,606	1,049	0,381
"Dışsal Tatmin"	29,67	5,99	28,06	6,75	29,11	7,11	25,10	7,85	29,00	4,359	2,029	0,089
"İş Tatmini"	75,80	12,97	72,36	15,33	73,98	14,96	68,10	19,08	76,00	7,550	1,523	0,195
"Duygusal Bağlılık"	22,78	5,35	22,28	5,64	22,11	5,50	20,80	5,05	21,00	6,083	0,489	0,744
"Devam Bağlılığı"	18,69	4,63	19,05	5,28	19,83	4,71	21,20	6,34	21,00	7,000	1,101	0,356
"Normatif Bağlılık"	19,47	4,83	19,13	5,10	19,73	4,98	19,00	8,55	21,00	8,888	0,291	0,884
"Örgütsel Bağlılık"	60,94	11,01	60,45	12,37	61,67	11,13	61,00	16,41	63,00	16,64	0,158	0,959

"Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;"

Kurumda çalışma süresi grupları arasında "İlişkilerde Şeffaflık" alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların İlişkilerde Şeffaflık alt boyut puanları (20,57) 1-5 yıl arası hizmeti olanlara göre (19,35) daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi grupları arasında "Otantik Liderlik" ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların "Otantik Liderlik" ölçek puanları (65,31) 1-5 yıl arası hizmeti olanlara göre (61,78) daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi grupları arasında "Otoriter" alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların

Otoriter alt boyut puanları (65,31) 6-10 yıl arası hizmeti olanlara göre (61,44) daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi grupları arasında Ahlaklı alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların Ahlaklı alt boyut puanları (20,36) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (16,90) daha yüksektir.

"Kurumda çalışma süresi grupları arasında İçsel Motivasyon alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların İçsel Motivasyon alt boyut puanları (26,53) 15 yıldan fazla hizmeti olanlara göre (21,33) daha yüksektir".

Tablo-25 Ölçek Puanlarının Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

	1 yıl altı		1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		15 yıldan fazla		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
"İlişkilerde Şeffaflık"	21,3 9 16,7	2,88	19,69	3,55	19,77	3,32	19,0 4 14,8	4,44	19,96 7 16,10	3,527 1 2,64	2,35 1 0,033	0,054
"İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı"	7	2,45	15,57	3,36	15,56	2,91	0	3,34	0	3,182	4	*
"Bilgiyi Dengeli Değerlendirme"	12,2 3 16,8	2,01	11,76	2,43	12,07	2,14	11,0 6 14,8	2,75	11,71 7 15,88	2,34 3 3,18	2,34 3 0,014	0,054
"Öz Farkındalık"	4 67,2	2,45	15,69	3,24	16,23	2,89	0 59,6	3,72	3 12,4	3,216 10,64	5 3,12	* 0,015
"Otantik Liderlik"	3	7,89	62,71	8	63,63	9,30	9	6	7	3	9	*
"Yardımsever"	36,3 9	9,02	37,58	9,18	38,22	8,67	35,5 1	9,55	38,26 7	1,28 8,501	4	0,275
"Otoriter"	18,2 3	6,76	19,07	6,10	19,05	6,85	17,8 9	6,28	18,10 0	0,67 5,364	5	0,609
"Ahlaklı"	19,7 7	4,90	20,15	4,16	19,88	3,94	19,3 8	3,94	20,36 7	0,61 3,893	3	0,653
"Paternalist Liderlik"	74,3 9	13,5	76,79	2	77,15	6	72,7 8	11,8	76,73 3	11,63 0	1,68 7	0,152
"İç Gündüsel Motivasyon"	15,1 3	4,86	16,96	4,76	17,25	4,69	15,8 2	4,62	16,46 7	1,90 5,309	5	0,109
"Araçsal Motivasyon"	17,3 6	5,10	17,66	5,33	17,43	5,44	18,1 0	5,29	16,56 7	0,73 5,235	3	0,570
"Dışsal Motivasyon"	18,1 9	4,88	18,96	4,44	18,55	4,53	18,4 3	5,61	18,85 0	0,27 5,614	5	0,894
"İçsel Motivasyon"	26,5 2	4,42	26,22	3,48	25,50	4,10	25,7 1	3,62	25,45 0	1,00 3,661	9	0,403
"Hedef İçselleştirme"	21,4 2	4,72	22,21	3,81	22,07	3,92	22,1 9	4,43	21,43 3	0,58 4,192	5	0,673
"Motivasyon Toplam"	98,6 1	17,0	102,0	14,0	100,7	14,0	99,9 7	14,7	98,76 7	15,58 4	0,74 3	0,563
"İçsel Tatmin"	45,1 9	7,85	44,95	9,45	44,20	8,91	44,6 3	9,15	46,78 3	0,87 6,924	7	0,477
"Dışsal Tatmin"	28,3 6	6,19	28,68	6,70	28,93	6,43	27,8 0	7,80	29,55 0	0,64 5,344	1	0,633
"İş Tatmini"	73,5 5	12,7	73,63	8	73,13	4	72,4 3	16,2	76,33 3	11,21 4	0,66 6	0,616
"Duygusal Bağlılık"	21,6 1	4,55	22,57	5,85	22,15	5,60	22,1 5	5,56	22,98 0	0,44 4,918	7	0,774
"Devam Bağlılığı"	18,6 1	4,98	19,17	5,53	19,19	4,81	19,0 1	4,79	19,23 0	0,10 4,641	3	0,981
"Normatif Bağlılık"	18,2 6	5,12	19,60	4,78	19,50	5,02	18,4 9	5,56	20,05 0	1,26 5,338	0	0,285
"Örgütsel Bağlılık"	58,4 8	11,5	61,34	0	60,85	2	59,6 6	12,1	62,27 0	11,08 7	0,76 8	0,547

“Tabloda katılımcıların Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçek puanlarının toplam hizmet süresine göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;”

“Toplam hizmet süresi grupları arasında İçselleştirilmiş “Ahlak Anlayışı” alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 1 yıl ve altı hizmeti olanların “İlişkilerde Şeffaflık” alt boyut puanları (16,77) 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre (14,80) daha yüksektir”.

Toplam hizmet süresi grupları arasında “Öz Farkındalık” alt boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 11-15 yıl arası hizmeti olanların “Öz Farkındalık” alt boyut puanları (14,80) 1 ve altı arası hizmeti olanlardan (16,84) ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlardan (16,23) daha düşüktür.

Toplam hizmet süresi grupları arasında “Otantik Liderlik” ölçek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre 11-15 yıl arası hizmeti Otantik Liderlik ölçek puanları (59,69) 1 ve altı arası hizmeti olanlardan (67,23) ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlardan (63,63) daha düşüktür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada okul müdürlerinin otantik ve paternalist liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

"Otantik Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "Örgütsel Bağlılık" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. "Otantik Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. "Paternalist Liderlik" ile "İş Tatmini" arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. Yardımcı, yapmış olduğu çalışma ile Paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu aktarmıştır²⁹⁶.

"Cinsiyet grupları arasında, ölçek puanları bakımından anlamlı fark bulunamamıştır. Demircioğlu, erkeklerin otantik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu aktarmıştır²⁹⁷. Akgündüz²⁹⁸, Coşar²⁹⁹, Demir, Yılmaz ve Çevirgen³⁰⁰ ile Çelik ve Sünbül³⁰¹ kadınların otantik liderlik düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Keser³⁰², Woolley, Caza ve Levy³⁰³ ve Beyer³⁰⁴ ise cinsiyet grupları arasında otantik liderlik düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptayamamışlardır. Kılıç³⁰⁵ cinsiyet grupları arasında paternalist ölçek puanları bakımından anlamlı bir fark olmadığını ifade etmiştir. Cerit ve diğerleri³⁰⁶, Çalışkan³⁰⁷

²⁹⁶ YARDIMCI Cem, *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁹⁷ DEMİRCİOĞLU, M. Ali, *Çalışanların Otantik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

²⁹⁸ Akgündüz, a.g.e.

²⁹⁹ Coşar, a.g.e.

³⁰⁰ DEMİR Cengiz, YILMAZ M. Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 2(1),129-152.

³⁰¹ ÇELİK Cemile, SÜNBÜL Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13(3),49-66.

³⁰² Keser, a.g.e.

³⁰³ WOOLLEY Lydia, CAZA Arran, LEVY Lester, "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", *Journal of Leadership and Organizational Studies*,2011,18(4),438-448.

³⁰⁴ BEYER D. Patrick, *Authentic Leadership In-Extremis: A Study of Combat Leadership*,Capella University, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁰⁵ KILIÇ Eyyüp, *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2019. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁰⁶ CERİT Yusuf, ÖZDEMİR Tuncay, AKGÜN Nuri, "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından incelenmesi", *AlbÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2011, 11(1), 87-99.

³⁰⁷ Çalışkan, a.g.e.

ve Tuncer³⁰⁸ çalışmalarında, kadın öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin algı düzeylerinin erkek öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir".

26-35 yaş grubundakilerin "İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı", "Öz Farkındalık" ve "Bilgiyi Dengeli Değerlendirme" alt boyut puanları ve "Otantik Liderlik" Ölçek puanları, 36-45 yaş grubundakilere göre daha yüksektir. 46 ve üzeri yaş grubundakilerin "Normatif Bağlılık" alt boyut puanları, 36-45 yaş grubundakilere göre daha yüksektir. Yanık³⁰⁹; "25 yaşından küçük çalışanların iş tatminlerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğunu saptamıştır". Sat³¹⁰ ve Küçük³¹¹ yaş arttıkça iş tatminin de arttığını belirlemişlerdir. "Genç çalışanların, nispeten daha yaşlı çalışanlara göre iş tatminlerinin daha az olduğunu saptayan araştırmalar da mevcuttur"³¹². "Çetin, Aygen, Taş ve Çaylak³¹³, Çalkın³¹⁴ ve Öneği³¹⁵ yaş ve iş tatmini ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Akgündüz³¹⁶, Coşar³¹⁷, Puls³¹⁸ ve Beyer³¹⁹ yaş grupları arasında otantik liderlik düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark belirlememişlerdir. Savur³²⁰ otantik liderlik özelliklerinin yaşın artmasıyla daha çok

³⁰⁸ TUNCER Güneri, *The Self in Family Context and Traditional Family Values on Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style*. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁰⁹ YANIK Oktay, *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

³¹⁰ SAT Sultan, *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³¹¹ KÜÇÜK Sibel, *Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³¹² CHAUDHURI Kausik, REILLY Kevin, SPENCER David, "Job Satisfaction, Age and Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model", *Economics Letters*, 2015, 130, 13-16; CLARK Andrew E., OSWALD Andrew, Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*, 1996, 61, 359-381; CLARK Andrew E., "Job Satisfaction in Britain". *British Journal of Industrial Relations*, 1996, 34(2), 189-217; KILIÇ Serpil, GÜMÜŞELİ İ. Ali, (2010). "İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 39(2), 290-309.

³¹³ ÇETİN Hakan, AYGEN Selin, TAŞ Sebehattin, ÇAYLAK Murat, "İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2013, (26), 145-163.

³¹⁴ ÇALKIN Özgür, *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³¹⁵ ÖNEĞİ Merve, *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³¹⁶ Akgündüz, a.g.e.

³¹⁷ Coşar, a.g.e.

³¹⁸ PULS R. Timothy, *Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness*, Indiana Wesleyan University, 2011. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

³¹⁹ Beyer, a.g.e.

³²⁰ SAVUR Nuriye, *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2013. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

gösterildiğini öne sürmektedir. Keser³²¹ yaş değişkeninin otantik liderliğe negatif yönde etkilediği yönünde bir sonuca ulaşmıştır".

Yüksek lisans mezunlarının "Dışsal Motivasyon" alt boyut puanları ve Motivasyon ölçek puanları lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının "Hedef İçselleştirme" alt boyut puanları, ön lisans mezunlarına göre daha yüksektir. "Erşan, Yıldırım, Doğan ve Doğan³²² çalışanların eğitim durumları ile iş tatminleri arasında pozitif olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur fakat bu araştırmada eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır. Clark³²³, Clark ve Oswald³²⁴, Gazioğlu ve Tansel³²⁵ eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu aktarmışlardır. Tekingündüz³²⁶ doktora mezunlarının iş tatmini boyut ve toplam iş tatmini skor ortalamaları diğer eğitim grubundaki katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayça³²⁷ eğitim durumu lise olanların otantik liderlik puanlarını, eğitim durumu üniversite olanların genel otantik liderlik puanlarından yüksek bulmuştur. Altay³²⁸ ise eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulamamıştır. Cerit vd.³²⁹ öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin azaldığını aktarmıştır. Cheng vd.³³⁰ ve Pellegrini vd.³³¹ tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ile paternalist liderlik arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir".

Bekarların "Araçsal Motivasyon" alt boyut puanları, evlilere göre daha yüksektir. Yanık³³², Leblebici ve Mutlu³³³ evli veya bekar olma duruma göre iş tatmininde

³²¹ Keser, a.g.e.

³²² ERŞAN E. Erdal, YILDIRIM Gülay, DOĞAN Orhan DOĞAN Selma, "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2013, 14, 115-121.

³²³ Clark, a.g.e.

³²⁴ Clark ve Oswald, a.g.e.

³²⁵ GAZIOĞLU Şaziye, TANSEL, Aysel, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", *Applied Economics*, 2005, 38, 1163-1171.

³²⁶ TEKİNGÜNDÜZ Sabahattin, *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³²⁷ Ayça, a.g.e.

³²⁸ ALTAY Melih, *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*. T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

³²⁹ Cerit vd., a.g.e.

³³⁰ Cheng vd. a.g.e.

³³¹ Pellegrini vd., a.g.e.

³³² Yanık, a.g.e.

³³³ LEBLEBİCİ Özkan, MUTLU Savaş, "Türkiye'de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi", *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2014, 16(3), 48-63.

istatistiksel anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Clark³³⁴ ile Saner ve Eyüpoğlu³³⁵ evli olan bireylerin bekar olanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gökmen³³⁶ bekarların daha fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Demircioğlu³³⁷ ve Yaşbay³³⁸ medeni duruma göre otantik liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

"1 yıl ve altı hizmeti olanların "İlişkilerde Şeffaflık" alt boyut puanları ve "Otantik Liderlik" ölçek puanları, 1-5 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksektir. 1 yıl ve altı hizmeti olanların "Otoriter" alt boyut puanları, 6-10 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksektir. 1 yıl ve altı hizmeti olanların "Ahlaklı" alt boyut puanları, 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksektir. 1 yıl ve altı hizmeti olanların "İçsel Motivasyon" alt boyut puanları, 15 yıldan fazla hizmeti olanlara göre daha yüksektir. Coşar³³⁹ katılımcıların aynı kurumda çalışma süresine göre otantik liderlik algılarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir".

"1 yıl ve altı hizmeti olanların "İlişkilerde Şeffaflık" alt boyut puanları, 11-15 yıl arası hizmeti olanlara göre daha yüksektir. 11-15 yıl arası hizmeti olanların "Öz Farkındalık" alt boyut puanları ve "Otantik Liderlik" ölçek puanları, 1 ve altı arası hizmeti olanlardan ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlardan daha düşüktür. Yumuk³⁴⁰ ve Aslanadam³⁴¹ hizmet süresi değişkenine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin değişmediğini aktarmışlardır. Çalkın³⁴² 1-5 yıl çalışanların iş tatmini seviyelerinin en az olduğunu belirtmiştir. Yaşbay³⁴³ çalışma süresine göre otantik liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Wang, Sui, Luthans, Wang ve Wu çalışma süresi arttıkça otantik liderlik algısının da arttığını belirlemiştir"³⁴⁴.

³³⁴ Clark, a.g.e.

³³⁵ SANER Tülen, EYÜPOĞLU Şerife, "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", *Social and Behavioral Sciences*, 2013, 106, 2817-2821.

³³⁶ GÖKMEN Gökhan, *Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³³⁷ Demircioğlu, a.g.e.

³³⁸ YAŞBAY Hava, *Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³³⁹ Coşar, a.g.e.

³⁴⁰ YUMUK Yurdanur, *Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁴¹ ASLANADAM Bülent, *Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Buna İlişkin Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³⁴² Çalkın, a.g.e.

³⁴³ Yaşbay, a.g.e.

³⁴⁴ WANG Hui, SUI Yang, LUTHANS Fred, WANG Danni, WU Yanhong, "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes", *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35, 5-21.

ÖNERİLER

Bu araştırma, okul müdürlerinin paternalist ve otantik liderlik davranışını esas alarak, öğretmenlerin bu liderlik yaklaşımlarından motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları nasıl etkilendiği incelenmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Araştırma neticesinde her iki liderlik tarzı ile motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Buradan yola çıkarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarının doğrudan öğretmenlere etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Donanımlı ve iyi lideri olan okullarda, daha verimli ve istekli çalışan öğretmenlerin olduğu sonucuna ulaşılabilir. Müdür ve öğretmen arasındaki bağları güçlendirmek adına okul müdürleri için liderlik ve iletişim becerileri üzerine çeşitli eğitim seminerleri düzenlenebilir. Müdür ve öğretmen ilişkisini bu bağlamda üst seviyeye çıkartmak mümkün olabilir.

Okul müdürlerinin sergileyecekleri otantik ve paternalist liderlik davranışlarının, öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini severek ve isteyerek sürdürmelerine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üniversitelerin eğitim fakültelerinde yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik ve paternalist liderlik yaklaşımını da içine alan yeni liderlik müfredatları hazırlanabilir. Bu sayede liderlik becerileri ile ilgili yeterli bilgiye sahip öğretmen ve müdürler yetiştirilebilir.

Araştırma büyükşehir statüsünde olan Ankara'da yapılmıştır. Benzer bir çalışma küçük yerleşim yerlerinde yapıp, büyükşehirde yapılan çalışmalarla kıyaslanabilir. Benzer araştırma yapmayı düşünen araştırmacılar, başka liderlik tarzları ile benzer değişkenleri beraber çalışabilir. Daha geniş örneklem kitleleri ile çalışarak sonuçlar çalışmamız ile karşılaştırılabilir. Bu sadece daha verimli sonuçlar elde edilebilir. Elde edilen bu sonuçlar gerçek hayata uyarlanabilir. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler ortak projeler yürütebilir. Daha verimli öğretmen demek, daha bilgili ve daha etkili bir eğitim sistemi anlamına gelmektedir. Öğrencilerde doğrudan bu durumdan etkileneceğinden onların daha etkin, verimli eğitim ortamında bulunmaları için bu konuların dikkate alınması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- AÇIKALIN Atyaç, ŞİŞMAN Mehmet, TURAN Selehattin, **Bir insan olarak okul müdürü**, Pegem Akademi, Ankara, 2015.
- ADAIR John, **Etkili Motivasyon**, 3. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2013.
- AKÇAMETE Gönül, KANER Sema, SUCUOĞLU Bülbin, **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AKDEMİR Ali, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**. Ekin Basım Yayın Dağıtım Bursa, 2012.
- ALDAIR John, **Kışkırtıcı Liderlik**. Alteo Yayınları, İstanbul, 2005
- ALTUĞ Duygu, **Örgütsel Davranış**. Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.
- ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi İstanbul, 2009
- AVOLIO Bruce, LUTHANS Fred, WALUMBWA, O.Fred, **Authentic leadership: TheoryBuilding for Veritable Sustained Performance. Working paper**. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, 2004
- AYCAN Zeynep, KANUNGO Rabindra, **Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- AYCAN Zeynep, **Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization**. In K. Yang, K. Hwang, & U. ve Kim, *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions* (pp. 445-466). Cambridge University Press London, 2006.
- AYDIN İnayet, **Öğretimde Denetim**, 6.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2016.
- BALAY Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde "Örgütsel Bağlılık"**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014.
- BAYRAKLI Bayraktar, **Farabi'de Devlet Felsefesi**, Doğuş Yayınevi, İstanbul, 1993.
- BİLEGT Enkhmunkh, **Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2012.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel liderlik**, Pegem Akademi, Ankara, 2013.
- ÇETİN Ö. Münevver, **"Örgütsel Bağlılık"**, Nobel Yayınları Ankara, 2004.
- DEMİR Nevzat, **Örgüt Kültürü ve "İş Tatmini"**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2007.
- DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 1996.
- DÖNMEZ Burhanettin, **Motivasyon**, Pegem Akademi, Ankara, 2013

- EADE Vincent H, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Gorsuch Scarisbrick Publishers, Arizona, 1993.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, Bursa, 1996.
- ERBEN G. Selin, **Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul:, 2004.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.
- EREN Hakan, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları 1997.
- FARH J Lih, CHENG B Shiuan, **A Cultural Analysis Of paternalistic Leadership In Chinese Organizations**. London, 2000.
- FISHER John, LOCKE Edward, **The New Look in Job Satisfaction Research and Theory**. Job Satisfaction, Lexington, 1992.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**. Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- GEORGE Bill, **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**, Josey-Bass, Imprint, USA, 2003.
- GEORGE Bill, **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**, Josey-Bass, Imprint, USA, 2015.
- GÜNEY Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınları, Ankara, 2012.
- İNCE Mehmet, GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: "Örgütsel Bağlılık"**, Çizgi Kitap Evi, İstanbul, 2005.
- JOHNS Gary, SAKS M Alan, **Understanding and Managing At Work, Organizational Behaviour**. Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.
- JONES Gareth R, GEORGE Jennifer M, **Contemporary Management**, Third Edition, USA, McGraw-Hill, 2003.
- KARAGÖZ Yalçın, **SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler**. Seçkim Yayıncılık, Ankara, 2019.
- KAYGISIZEL Eray, **The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader – Member Exchange (LMX) And Job Stress**, İstanbul, Yeditepe University, 2015.
- KEENAN Kate, **Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.

- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. Alfa Aktüel Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.
- KOÇEL Tamer, **İşletme yöneticiliği**. Beta Basım, İstanbul, 2010.
- KOENIG Harold, KING Dana, CARSON Verna, **Handbook of Religion and Health**, Oxford University Press, 2012.
- KURT Başak, **İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2013.
- LOCKE Edwin, **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976.
- LUNENBURG Fred C, ORNSTEIN Allan C, **Eğitim Yönetimi Kavramlar ve Uygulamaları**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013
- LUTHANS Fred, AVOLIO Bruce, **Authentic leadership: A Positive Development Approach**, San Berrett Koehler, Francisco, 2003.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**. Literatür Yayınları, İstanbul, 1995.
- MASLOW, Abraham, **A Theory of Human Motivation**, Penguin Books, London, 1970.
- MCCORMICK J. Ernest, ILGE Victor, **Industrial Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 1980.
- MILJKOVIÇ Snezana, **Motivation of Employees and Behaviour Modification in Health Care Organizations**, Acta Medica Medianae, London, 2007.
- NORTHHOUSE Peter G., **Liderlik Kuram ve Uygulamalar**, Çev. C. Şimşek, 6.Baskı, İzmir, 2014.
- ONARAN Oğuz, **Çalışma yaşamında güdülenme kuramları**. Sevinç Yayınları, Ankara, 1981.
- ÖNEN Levent, TÜZÜN M. Burak, **Motivasyon**. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ÖZDAMAR Kazım, **SPSS İle Biyoistatistik**. Seçim Yayıncılık, Ankara, 2019.
- ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 2016.
- ROBBINS Stephen P, DECENZO David, COULTER Mary, **Yönetimin Esasları**. A. ÖĞÜT, (Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.
- ROBBINS Stephen P, JUDGE Timoty, **Örgütsel Davranış**. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.

- ROBBİNS Stephen P., **Organizational Behavior**, Pearson Education Asia Ltd, China, 2005.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**. 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.
- SULLIVAN Gordon, HARPER Micheal, **Umut Bir Yöntem Olamaz**. Boyner Yayınları, İstanbul, 1997.
- ŞEKER S Evren, **Beklenti Teorisi**. Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, 2014.
- ŞİMŞEK Hasan, **21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (7. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- ŞİMŞEK Şerif, ÇELİK Adnan, **Yönetim ve Organizasyon** (14. Baskı), Eğitim Kitabevi, Konya, 2012.
- TABAK Akif, ŞEŞEN Harun, TÜRKÖZ Tolga, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, Detay Yayınları, Ankara, 2012.
- TABAK Akif, ŞEŞEN Harun, TÜRKÖZ Tolga, **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar**, Detay Yayınları, Ankara, 2012.
- TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, **Çalışanın Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- TINAZ Pınar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- TÜRK Sezai, **Örgüt Kültürü ve "İş Tatmini"**, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007.
- UYGUR Akyay, **"Örgütsel Bağlılık" Ve İşe Bağlılık**. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE S Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.
- VERGİN Nur, **Siyasetin sosyolojisi: Kavramlar, Tanımlar, Yaklaşımlar**, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul, 2012.

Makaleler

- AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören "İş Tatmini"ni Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama," **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2002, 4, 3.
- ALLEN Natalie J, John P. MEYER, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, 1996, 49, 252-276.

- ALLEN Natalie J, John P. MEYER, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1990, 63, 1-18
- ARABACI İ Bakır, ALANOĞLU Müslim, DOĞAN Bircan, "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık"ları Arasındaki İlişki" **Turkish Journal of Educational Studies** 2014, 1(1), 192-221.
- AVEY James, WERNISING Tara, LUTHANS Fred, "Can positive employees help positive organizational change?", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2008, 44, 48–70.
- AYCAN Zeynep, "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2001, 1(1), 11-31.
- AYCAN Zeynep, KANUNGO Rabindra, MENDONCA Mamuel, YU K, DELER J, STAHL G, KURSHID A, "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, 2000, 49(1), 192-221.
- AYCAN Zeynep, PAŞA Selda, "Career Choices Job Selection Criteria and Leadership Preferences in A Transitional Nation: The Case Of Turkey", **Journal of Career Development**, 2003, 30(2), 129-144.
- AYYILDIZ Nazlı A, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve "Otantik Liderlik"". **Ege Akademik Bakış**, 2008, 729-754.
- BAKAY Emin, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin "Örgütsel Bağlılık" Düzeyi". **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2010, 28, 101-115.
- BANDANA Nayak, "Organizational Culture As Related To Motivation: A Study On Steel Manufacturing Industries i India". **European Journal Of Social Sciennes**, 2011.
- BASS MBernard, STEIDLMEIER Paul, "Ethics, character and authentic transformational leadership", **Leadership Quarterly**, 1999, 10(2).
- BOGLER Ronit, A. Somech, "Influence Of Teacher Empowerment On Teachers" Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior İn Schools." **Teaching And Teacher Education**, 2004, 20(3) 277-289.
- BULUÇ Bekir, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile "Örgütsel Bağlılık" Arasındaki İlişki", **Educational Administration: Theory and Practice**, 2009, 15(57), 5-34.

- CARREIRA Junko M, "Relationship between Motivation for Learning EFL and Intrinsic Motivation for Learning in General among Japanese Elementary School Students", **System**, 2011,39, 90-102.
- CEREV Gökçe, "İş Güvenliği Uzmanlarının "Örgütsel Bağlılık" Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Elazığ İli Örneği", **Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi**, 2018, 5(1), 57-76.
- CERİT Yusuf, "Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 2013, 13 (2), 839-851.
- CERİT Yusuf, "Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. On Dokuz Mayıs Üniversitesi", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2012, 31(2), 35-56.
- CERİT Yusuf, ÖZDEMİR Tuncay, AKGÜN Nuri, "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin "Paternalist Liderlik" Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". **AİBÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, 11(1):87-99.
- CERİT Yusuf, ÖZDEMİR Tuncay, AKGÜN Nuri, "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", **AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2011, 11(1), 87-99.
- CHAN Simon C, HUANG Xu, SNAPE Ed, LAM Cahkherina K, "The Janus face of paternalistic leaders:Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance", **Journal of Organizational Behavior**, 2013, 34, 108–128 .
- CHAUDHURI Kausik, REILLY Kevin, SPENCER David, "Job Satisfaction, Age and Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model", **Economics Letters**,2015,130,13-16.
- CHENG BShiuan, CHOU LiFang, WU TYu, HUANG Min-Ping, "Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model İn Chinese Organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, 2004, 7, 89–117.
- CHOU Li-Fang, "A Study of The Influence of Paternalistic Leadership And Subordinate-Supervisor Relationship on Working Morale",**Journal of Global Business Management**, 2010, 6(2):1-8:
- CHOU Li-Fang, CHENG BShiuan, JEN Chin, "The Contingent Model of Paternalistic Leadership:Subordinate Dependence and Leader Competence", **2005 Annual Meeting of The Academy of Management**. 2005,Hawaii.

- CLARK Andrew E., "Job Satisfaction in Britain". **British Journal of Industrial Relations**, 1996, 34(2), 189-217.
- CLARK Andrew E., OSWALD Andrew, Satisfaction and Comparison Income. **Journal of Public Economics**, 1996, 61, 359-381.
- COHEN Aaron, "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, 2007, 17, 336–354.
- COLBERT Joel, WOLFF Diana, "Surviving in Urban Schools", **Journal of Teacher Education**. 1992, 43, 193-199.
- ÇALIŞKAN S. Cihan, "The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study From Turkey", **China-USA Business Review**, 2010, 9(1):67-80.
- ÇELİK Cemile, SÜNBÜL Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 13(3), 49-66.
- ÇETİN Hakan, AYGİN Selin, TAŞ Sebehattin, ÇAYLAK Murat, "İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2013, (26), 145-163.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ M. Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, 2(1), 129-152.
- DEMİR Halis, USTA Resul, OKAN Tarhan, "İçsel Pazarlamanın "Örgütsel Bağlılık" ve "İş Tatmini"ne Etkisi," **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 26(2), 130-150.
- DICK G, METCALFE B, "Managerial Factors and Organizational Commitment", **The International Journal of Public Sector Management**, 2001, 14(2), 111-128.
- EKİCİ Mehmet K, "Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik ve Yöneticilik", **Polis Eğitim Dergisi**, 2005.
- ELİTOK Yavuz, ELİTOK Uyum, ""Örgütsel Bağlılık" Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, 454.
- ERBEN Gül, "An Experimental Study on the Relationship between Adult Attachment Styles and Paternalistic Leadership Preferences", **International Journal of Business and Social Science**, 2015, 6(11), 137-143.
- ERBEN Gül, GÜNEŞER ABegim, "The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, 2008, 82, 955-968.

- ERBEN GÜL, ÖTKEN A. Begüm, "Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2014, 1(22), 103-121.
- ERŞAN E. Erdal, YILDIRIM Gülay, DOĞAN Orhan DOĞAN Selma, "Sağlık çalışanlarının iş doyumu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2013, 14, 115-121.
- ERYILMAZ Ali, "Okulda Motivasyon Ve Amotivasyon: "Derse Katılmada Öğretmenden Beklentiler Ölçeğinin Geliştirilmesi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2013, 13(25), 1-18.
- FARLING LMyra, STONE Gregory, WINSTON E. Bruce, "Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research". **Journal of Leadership Organizational Studies**, 1999, 2(1), 49-72.
- FISHER Elizabeth A., "Motivation And Leadership İn Social Work Management: A Review Of Theories And Related Studies", **Administration in Social Work**, 2009, 33(4), 347-367.
- FLANDERS Ned A., SIMON Anita, "Teacher effectiveness. Classroom Interaction". **Newsletter**, 1969, 5(1), 18-37.
- GARDNER L. William, AVOLIO J. Bruce, LUTHANS Fred. MAY R. Douglas, WALUMBWA Fred, "Can You See the Real Me ? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development", **The Leadership Quarterly**, 2005, 16.343-372.
- GAZİOĞLU Şaziye, TANSEL, Aysel, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **Applied Economics**, 2005, 38, 1163-1171.
- GÜL Hasan, ALACAKLAR Arzu, ""Otantik Liderlik" ile İzleyicilerin "Duygusal Bağlılık"ları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, 2(5), 540-550.
- GÜLMEZ Mustafa, DÖRTYOL İbrahim T., "Parakendecilik Sektöründe İşgören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, 7(2), 27-44.
- GÜMÜŞELİ A. İlker, "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2001, 28, 531-548.
- GÜNBAYI İlhan, TOPRAK Durak, "A comparison of primary school teachers and special primary school teachers' job satisfaction levels", **İlköretim Online**, 2010, 9(1), 150-169.
- GÜNEŞ İlkay, BAYRAKTAROĞLU Serkan, KUTANİS Rana Özen, "Çalışanların "Örgütsel Bağlılık" ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet

- Üniversitesi Örneği". **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, 14(3), 481-497.
- GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2005, 12(1), 127-151.
- HOUSE Robert, SHAMIR Boas, (1993). "Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories", **Leadership Theory And Research: Perspectives and Directions**, 1993, 81-108.
- ILIES Remus, MORGESON Federick, NAHRGANG Jennifer D, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes", **The Leadership Quarterly**, 2005, 16(3), 373-394.
- İŞCAN F. Ömer, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, 160-177.
- İŞCAN F. Ömer, TİMUROĞLU M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün "İş Tatmini" Üzerindeki Etkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2007, 21(1), 251-281.
- JOSEPH Errol E., WINSTON Bruce E., "A Correlaiton Of Servant Leadership, Leader Trust, and organizational Trust", **Leadership Organization Development Journal**, 2005, 6-21.
- KANTER Rosabeth Moss, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- KEKLİK Belma, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2012, 15(1), 25-57.
- KERFOOT K, "Authentic leadership". **Dermatology Nursing**, 2006, 18(6), 594-596.
- KERNIS Michael H, "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, 2003, 14(1), 1-26.
- KERNIS Michael H, "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, XIV, 1, 2003, 1-26.
- KESKEN Julide, AYYILDIZ N. Ayşe, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler, Pozitif ve "Otantik Liderlik"", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2008, 8(2), 729-754.
- KHAZAEİ Mohammad Reza, Parang Radin, Reza Ali Anbarlou, "Study Of Social Factors On Job Satisfaction of Teachers in Nahavand City", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 2016, 7(3), 186-191.

- KILIÇ Serpil, GÜMÜŞELİ İ. Ali, (2010). "İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, 39(2), 290-309.
- KINSLER Lary, "Born to be me.. Who am I Again The Development Of Authentic Leadership Using Evidence- Based Leadership Coaching and Mindfulness", **The British Psychologiactal Society**, 2014, 92-105.
- KİTAPÇI Hakan , KAYGISIZ Özgür Can, "IKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde "İş Tatmini"nin Ara Değişken Olarak İncelenmesi". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, 31, 157-192.
- KÖKSAL Onur, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 8- 15, 101 - 122.
- LEBLEBİCİ Özkan, MUTLU Savaş, "Türkiye’de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi", **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, 2014, 16(3), 48-63.
- LEE Hyo-Soo, "Paternalistic Human Resource Practices: Their Emergence And Characteristics", **Journal of Economic Issues**, 2001, 35(4), 841-869.
- LI Yan, SUNA Jian M., "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", **The Leadership Quarterly**, 2015, 26, 172–189.
- MACCOBY Micheal, "Narcissistic Leadership in Psychotherapy Groups", **Hardward Business Review**, 2004, 39-47.
- MEYER John P, LYNNE Herscowitch, "Commitment in the Workplace:Towards a General Model", **Human Resource Management Review**, 2001, 11, 299-326
- NEIDER L. Linda, SCHRIËSHEİM Chester A. "The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests". The **Leadership Quarterly**, 2011, 22(6), 1146-1164.
- O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71(3), 492-499.
- O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, "People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing PersonOrganization Fit", **Academy of Management Journal**, 1991, 34(3), 487-516.
- OSHAGBEMİ Titus, "Gender Differences In The Job Satisfaction of University Teachers" **Women in Management Review**, 2000, 15(7), 331-343.

- ÖNEN S. Mustafa, KANAYRAN H. Gül "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme". **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, 5(2), 43-64.
- ÖRÜCÜ Edip, KIŞLALIOĞLU Ruşen, ""Örgütsel Bağlılık" Üzerine Bir Alan Çalışması", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2014, 10(22), 45-65.
- ÖZAYDIN Mehmet Mç, ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin "İş Tatmini" Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2014, 6(1), 251-281.
- ÖZER Funda, YURDUN Aybars, "Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2012, 4(2), 71-80.
- ÖZTÜRK Zekai, MARAL Sezai, "İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının "Örgütsel Bağlılık"larının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği)". **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015, 7(2), 63-86.
- PEDAVIC Irene, EARNEST William R. "Paternalism As A Component Of Managerial Strategy". **Social Science Journal**, 1994, 31(4), 389-405.
- PELLEGRINI Ekin K, SCANDURA Terri A, JAYARAMAN Vaidyanathan, "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory", **Group & Organization Management**, 2010, 35(4) 391–420.
- PELLEGRINI Ekin K., SCANDURA Terri A., "Paternalistic leadership : A review and agenda for future research". **Journal of Management**, 2008, 34(3), 566-593.
- PENLEY Larry E, GOULD Sam, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 1988, 9(1), 43-59.
- PERIE Marianne, BAKER David P., "Job Satisfaction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation". **National Center for Education Statistics**, 1997, 11-25.
- RANDALL Donna M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, 1987, 12(3), 460-471.
- ROBBINS Stephan, JUDGE Timothy A., "Organizational Behavior", **Organizational Behavior Journal**, 2012, 210-221.
- SABUNCUOĞLU Ebru T., "Eğitim, "Örgütsel Bağlılık" ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2007, 7(2), 612-636.

- SANER Tülen, EYÜPOĞLU Şerife, "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", ***Social and Behavioral Sciences***, 2013, 106, 2817-2821.
- SAPANCALI Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar". ***Verimlilik Dergisi***, 1993, 22(4).
- SCHWENK Charles H., "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", ***Academy of Management Review***, 1986, 11(2), 298-310.
- SEZGÜL İbrahim, "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme", ***Toplum Bilimleri Dergisi***, 2010, 4 (7), 239-251.
- SHAMIR Boas, EILAM Galit. "What's Your Story? A Life Stories Approach To Authentic Leadership Development", ***The Leadership Quarterly***, 2005, 16:395-417.
- SHANN Mary H., "Professional Commitment And Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools". ***The Journal of Education Research***, 1998, 92(2), 67-75.
- SHELDON Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", ***Administrative Science Quarterly***, 1971, 16(2), 143-150.
- ŞENDOĞDU A. Aslan, ERDİRENÇELEBİ Meral, "Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma", ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, 2014, 14(27), 253-274.
- ŞENTÜRK Faruk Kerem, TEKİN Yasemin. ""Örgütsel Bağlılık", Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İş gören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği". ***Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi***, 7(2), 2015, 195-206.
- ŞİMŞEK Levent, "İş Tatmini", ***Verimlilik Dergisi***, 1995, 1-17.
- TAYFUN Ahmet, PALAVAR Karabey, YAZICIOĞLU İrfan, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin "Örgütsel Bağlılık" Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", ***Kamu-İş Dergisi***, 2008, 9(4), 1-22.
- TELLİ Eda, ÜNAL Zafer. "Kurumsal İtibar Olgusunun Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" ***Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi***, 4, 2015, 1-17.
- TEMEL E. Ayşen, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 2009, 23(3), 35-52.

- TENGİLİMOĞLU Dilaver, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, 1-16.
- TOOR Shamus, OFORI George, "Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership", **International Journal of Project Management**, 2008, 2(26), 620-630.
- TSUI Anne S., EGAN Terri D., O'REILLY Charles A., "Being different: Relational demography and organizational attachment", **Administrative Science Quarterly**, 1992, 37(4), 549-579.
- TUNÇER Polat, "Örgütsel Değişim ve Liderlik", **Sayıştay Dergisi**, 2011, 57-83.
- UĞRAŞOĞLU İbrahim K, ÇAĞANAĞA Çağda, "An Investigation of Teachers Level Of Commitment to Their Organisations, Considering Different Variables", **International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education**, 2017, 6(4), 10-38.
- WALKER B. Llyoyd, WALKER Derek, "Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery", **International Journal of Project Management**, 2011, 29, 383–395.
- WALUMBWA Fred, AVOLIO Bruce, GARDNER William, WERNING Tara, PETERSON Suzanne, "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", **Journal of Management**, 2008, 34(1), 89-126.
- WALUMBWA Fred, LUTHANS Fred, AVEY James B., OKE Adegoke, "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust", **Journal of Organizational Behavior**, 2011, 32, 4-24.
- WANG Hui, SUI Yang, LUTHANS Fred, WANG Danni, WU Yanhong, "Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital, and Relational Processes", **Journal of Organizational Behavior**, 2014, 35, 5-21.
- WONG C. Alley, CUMMINGS George, "The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Healthcare Staff", **Journal of Leadership Studies**, 2009, 3(2), 6-23.
- WOOLLEY Lydia, CAZA Arran, LEVY Lester, "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 2011, 18(4), 438-448.
- XIONG Hui-Bing, FANG Ping, "Authentic Leadership, Collective Efficacy, and Group Performance: An Empirical Study in China", **Social Behavior and Personality**, 2014, 42(6), 921-932.

- YEŞİLTAS Murat, KANTEN Pelin, SORMAZ Ümit, ""Otantik Liderlik" Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerineYönelik Bir Uygulama ", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 2013, 42(2),333-350.
- ZANGORA George, (2011). "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, 2011, 36(2), 14–22.
- ZHANG A. Yang, TSUI Anne, WANG Duan X., "Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes". **The Leadership Quarterly**, 2011, 22, 851–862.

Tezler

- ABOSRRA A.Omer. **The Effect of Job Involvement On Organizational Commitment**, Karabük University Social Sciences Institute Department Of Business Administration, Karabük, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ADIGÜZEL Zafer, **İlköğretim Okullarında Çalışan Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin "İş Tatmini"**. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- AKBAŞ Mehmet Akif, **Özel Eğitim Okullarında Yöneticilerin İş Doyumunun İncelenmesi: İzmir Bölgesi Uygulaması**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- AKGÜNDÜZ Yılmaz, **Konaklama İşletmelerinde "Otantik Liderlik" ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- ALAŞ Bülent, **Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin "Örgütsel Bağlılık" Düzeylerini İncelenmesi**. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ALTAY Melih, **Çalışma Yaşam Kalitesinin "İş Tatmini", "Örgütsel Bağlılık" ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü**. T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2018. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- ARSLAN Önder, **Okul Yöneticilerinin "Paternalist Liderlik" Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki**. Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

- ASLANADAM Bülent, ***Sağlık Personelinin "İş Tatmini" ve Buna İlişkin Araştırma.*** Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ATALAY İrfan, ***Mobbing'in "Örgütsel Bağlılık" Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek.*** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ATEŞ Gökhan, ***Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların "İş Tatmini" Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetler Komutanlığında Uygulama,*** Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- AY Ferda A. ***İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması,*** Cumhuriyet Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- AYÇA Betül, ***"Otantik Liderlik" Davranışının "İş Tatmini" Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.*** T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- BATMAN Nurcan, ***Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmin Düzeylerine Etkisi.*** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- BEYER D. Patrick, ***Authentic Leadership In-Extremis: A Study of Combat Leadership,*** Capella University, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- BİLİŞİK Hakan, ***Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Algılarının "İş Tatmini" Üzerine Etkisi: Yalova İlinde Bir Uygulama.*** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- BOOMS Çeri, ***An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role Of Trust In Leader On Organizational Identification,*** Yeditepe Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2009. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- BOZÇELİK SEYFİ. ***SHÇEK'te Çalışan Öğretmen, Psikolog Ve Hemşirelerin Motivasyon Ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi.*** Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- COŞAR Serkan, ***"Otantik Liderlik" Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma,*** Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

- COŞKUN Gökhan, *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Müzakere Algılamalarının "İş Tatmini" Üzerine Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÇALKIN Özgür, *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, "Örgütsel Bağlılık", İşten Ayrılma Niyeti ve "İş Tatmini"yle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÇELİK Muzaffer, *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÇİFTÇİ Nurdan, *Öğretmenlerin Algılarına Göre Motivasyon Kaynaklarının Belirlenmesi*. T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÇİFTYILDIZ Kemal, *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin "İş Tatmini" ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği*, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- ÇÖĞÜR Hüseyin Ç, *İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları*. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- DEMİRCİOĞLU M Ali, *Çalışanların "Otantik Liderlik" Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve "Örgütsel Bağlılık"larıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- DEMİRCİOĞLU, M. Ali, *Çalışanların "Otantik Liderlik" Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve "Örgütsel Bağlılık"larıyla Olan İlişkisi Üzerine Bir Araştırma; Katılım Bankası Örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- DENİZ, Ayşe. (2014). *Şehir Merkezi Ve Köylerindeki İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık"larının Çeşitli Değişkenlerle Arasından İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- EĞRİBOYUN, Dursun. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve "Örgütsel*

- Bağlılık"ları Arasındaki İlişki.** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- ELÜSTÜN Tunay, **Personel Güçlendirme İle "Örgütsel Bağlılık" Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği,** T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ERDEN Pınar S. **The Relationship Between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination And Nepotism.** Yeditepe University Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- GÖGERCİN Taner, **Beden Eğitimi Öğretmenlerinin "İş Tatmini" ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul Başakşehir İlçesi Örneği).** T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- GÖKMEN Gökhan, **Kamu Çalışanlarında "İş Tatmini", Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma.** Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜNAY Ahmet, **Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu,** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2016 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- GÜNDOĞAN Tamer, **"Örgütsel Bağlılık": Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması,** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009. (Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi).
- KARATÜRK H.Esra, **"Otantik Liderlik" ve Psikolojik Sermayeye Yönelik Bir Alan Araştırması.** Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2015. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- KESER Sıtar, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin "Otantik Liderlik" ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması,** Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2013 (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- KILIÇ Eyyüp, **Okul Yöneticilerinin "Paternalist Liderlik" Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki.** Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2019. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- KILIÇ Gonca, **Kariyer Yönetimi ve "Örgütsel Bağlılık" Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- KÜÇÜK Sibel, **Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve "Örgütsel Bağlılık"larının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler.** Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

- MACİT Gamze, *İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- OBUZ Yunus, *Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması*, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ODABAŞ İpek, *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: öğretmenler üzerinde bir çalışma*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2014. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ORAN Ahmet, *Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların "Örgütsel Bağlılık" Ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. T.C. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖNEĞİ Merve, *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin "Örgütsel Bağlılık" Düzeyinin "İş Tatmini" ve Çalışma Performansına Etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZCAN Burcu, *"Örgütsel Bağlılık" ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZMEN Aslıhan, *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZSÜER Vahap Sümer, *Occupational Motivation And Job Satisfaction of Turkish Secondary School Teachers of English and Other Subjects*. Yeditepe University, Graduate Institute of Educational Sciences, İstanbul, 2016. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZTABAK Muhammet, *Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş Tatminleriyle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2002. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- PULS R. Timothy, *Authentic Leadership and its Relationship to Ministerial Effectiveness*, Indiana Wesleyan University, 2011. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- SAMSUN Oğuzcan, *Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*.

- Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- SAT Sultan, **Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- SAVUR Nuriye, **"Otantik Liderlik" ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Araştırma**. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2013. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- SEZAL Necdet, **Örgüt Kültürünün, "Örgütsel Bağlılık" Ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama**. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- SUN H.Özlem, **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002. (**Yayınlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**).
- SUNGUR Tuba, **Aile Hekimliği Personelinin İş Doyumu (İstanbul Esenler İlçesi Örneği)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- TECER Onur, **İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi**. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 2010. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- TEKİNGÜNDÜZ Sabahattin, **"Örgütsel Bağlılık" Üzerinde Örgütsel Güven ve "İş Tatmini"nin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- TOKSÖZ Seray, **Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının "İş Tatmini", "Örgütsel Bağlılık" ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma**, T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2015. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- TUNCER Güneri, **The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style**. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

- TÜMGAN Cengiz, **Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin**. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Kahramanmaraş, 2006. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- TÜRESİN Hilmiye, **Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**. T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2012. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- ÜNAL Mehmet, **Ortaokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları, Öğretmenlerin Sesi Ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki**, Zirve Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2015. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- YANIK Oktay, **Ahlaki Liderliğin Çalışanların "İş Tatmini"ne, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü**. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014. (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- YARDIMCI Cem, **Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- YAŞBAY Hava, **"Otantik Liderlik" ve "Örgütsel Bağlılık" İlişkisi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- YILMAZ M.Kemal, **Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün "İş Tatmini" Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2006. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- YUMUK Yurdanur, **Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın "İş Tatmini" Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama**. Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2011. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Diğer Kaynaklar

- ERBEN G.Selin, Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. **1. Aile İşletmeleri Kongresi**, 2004, 345-356.
- ERKUŞ A, TABAK A, YAMAN T, Paternalist (babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi?: Bir Özel Hastane Uygulaması. **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Zonguldak, 2010.

- OFLAZERM Selin, *Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı , Bağlamsal Performans Ve Toplumsal Performans Üzerine Etkileri Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 2008, 142- 148.
- ÖCAL Hülya, GÜMÜŞTEKİN Gülten E, ÇAĞ Aydan, *Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. **20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İzmir, 2012.
- ŞEKER S. Evren, "Motivasyon Teorisi". **YBS Ansiklopedisi**, 2015, 2(1), 22-26.
- TABAK Akif, SİĞRI Ünsal, ARILI Ömer, COŞAR, Serkan, "Otantik liderlik ölçeğinin uyarılama çalışması", **18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı**, 2010, Adana, 20-22 Mayıs.
- VISSER Lya, PLOMP Tjeerd, AMIRAULT Ray J., KUIPER Wilmad, *Motivating Students at a Distance: The Case of an International Audience*, 2002, [http://www.learndev.org /dl/ETR&D2002-LyaEtAl-FinalDraft.pdf](http://www.learndev.org/dl/ETR&D2002-LyaEtAl-FinalDraft.pdf), Erişim: 01.05.2018.

EKLER

Ek:1

YÖNETİCİLERİN OTANTİK VE PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜT BAĞLILIĞINA ETKİLERİ: ANKARA ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ ANKETİ

Bu araştırma, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel ilk, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılıklarına olan etkilerinin hangi düzeyde olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla yapılmaktadır. İsimlerinizin anket formuna yazılmaması nedeniyle, vereceğiniz yanıtlar kişisel olarak değerlendirilmeyecek, demografik bilgileriniz ile yanıtlarınız kimseyle paylaşılmayacaktır.

Anketi doldurmak için en fazla 10 dakika zamana ihtiyaç olduğu değerlendirilmekte olup sorulara doğru cevap vermeniz araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir.

Anketimize katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: 1)Kadın 2)Erkek

2. Yaşınız.....

3. Eğitim Durumunuz:

1)Ön Lisans 2)Lisans 3)Yüksek Lisans 4)Doktora

4.Medeni Durumunuz

1)Evli 2)Bekar

5.Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1)1 yıl altı 2)1-5 yıl 3)6-10 yıl 4) 11-15 yıl 5)15 yıldan fazla

6.Toplam hizmet süreniz?

1)1 yıl altı 2)1-5 yıl 3)6-10 yıl 4) 11-15 yıl 5)15 yıldan fazla

Ötantik Liderlik Ölçeği

1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Seyrek, 3=Ara sıra, 4=Çok Sık, 5=Her Zaman

	Benim LİDERİM	1	2	3	4	5
1	Ne istemek istiyorsa onu açıkça söyler					
2	Hata yaptığında kabul eder					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak ayındır					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir					
8	İnsanlarında kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler					
13	Başkalarıyla etkileşimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir					
16	Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder					

Paternalist Liderlik Ölçeği

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Yöneticim iş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.					
2	Yöneticim aile bireylerimi de gözetir.					
3	Yöneticim, günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.					
4	Yöneticim beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.					
5	Yöneticim zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.					
6	Yöneticim genelde rahatım için özen gösterir.					
7	Yöneticim kişisel isteklerimi yerine getirir.					
8	Yöneticim bize aileden biri gibi davranır.					
9	Yöneticim düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır					
10	Yöneticim zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.					
11	Yöneticim önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir.					
12	Yöneticim görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.					
13	Yöneticim astlarına sıkı bir disiplin uygular.					
14	Yöneticim toplantılarda her zaman en son kararı verir.					
15	Yöneticim ile çalışırken kendimi baskı altında hissederim.					
16	Yöneticim çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.					
17	Yöneticim işleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.					
18	Yöneticim kendi menfaatleri için beni kullanmaz.					
19	Yöneticim benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.					
20	Yöneticim bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.					
21	Yöneticim otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.*					
22	Yöneticim kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.					

Motivasyon Ölçeği

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	İşimde yalnızca hoşuma giden şeyleri yapmaktan hoşlanırım					
2	İşimi yaparken, daha çok hoşlandığım başka bir işi yapabilmek için sık sık elimdeki işi ertelerim.					
3	İşler arasında genellikle bana en hoş görünen işi seçerim.					
4	İşte zamanımı birlikte geçirmeyi seçtiğim kişi, birlikte olmaktan en çok hoşlandığım kişidir.					
5	İki iş arasında seçim yaparken, en önemli etken hangisinden daha çok hoşlandığımdır.					
6	Çalıştığım yerde yaptığım işten hoşlanmazsam, işten ayrılırım.					
7	İş sırasında ne kadar çaba harcayacağımı işin gereksinimleri (işte yapılması gerekenler) belirler.					
8	Bir günlük ücret veriliyorsa bir günlük iş yaparım.					
9	Göstereceğim gayretin bana daha yüksek ücret olarak döneceğini bilirsem, daha fazla çalışırım.					
10	İş seçiminde genellikle en fazla ücret ödenen işi seçerim.					
11	İşte en sevdiğim gün , ücret ödendiği gündür.					
12	İnsanlar daha iyi iş fırsatları yakalamak için gözlerini ve kulaklarını daima açık tutmalıdır.					
13	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
14	Kararlarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım					
15	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
16	İş seçerken başarılarımla tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
17	İş çevresinde çok arkadaşı olanlar, hayatlarını dolu dolu yaşarlar					
18	Çabama kurumdaki en yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirsem, var gücümle çalışırım.					
19	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
20	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
21	Kişisel davranış standartlarımla (kişiliğimle) tutarlılık gösteren kararlar almaya çalışırım.					
22	Kendi kendini motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
23	Bana kişisel başarı duygusu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
24	Benim beceri ve değerlerimin kurumun başarısını etkilediğini bilmek isterim.					
25	Bir kurumun üstlendiği/benimsediği görevi (misyonu) onaylamıyorsam o kurumda çalışmam.					
26	Kurumun hedefine ulaşması için çok çalışmam gerekiyorsa önce bu çalışmanın nedenine/gereğine inanmam gerekir.					
27	Bir çalışmanın nedenine/gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
28	Çalışacağım kurumu seçerken, inanç ve değerlerimi paylaşan bir kurum ararım.					
29	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerlerimle uyumlu olması gerekir.					
30	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

İş Tatmini Ölçeği

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunuz?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı 1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunuz, 3=Orta düzeyde memnunuz, 4=Memnunuz, 5=Çok memnunuz biçiminde belirtiniz.

		1	2	3	4	5
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı					
2	Tek başına çalışma imkânı					
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı					
4	Toplumda bir yer edinme imkânı					
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği					
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı					
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı					
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı					
12	Firma politikasını uygulama imkânı					
13	Aldığım ücret					
14	Bu işte ilerleme imkânım					
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü					
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı					
17	Çalışma koşulları					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü					
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

1=Hiçbir Zaman, 2=Az, 3=Ara sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman

		1	2	3	4	5
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.					
3	Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum. ,					
5	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8	Şu anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.					
13	Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					