

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE TAŞRA TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN ETİK
LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUSTAFA YILMAZ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. FİKRET SOYER

ARALIK 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE TAŞRA TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN ETİK
LİDERLİK DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

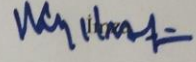
MUSTAFA YILMAZ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. FİKRET SOYER

ARALIK 2014

BİLDİRİM

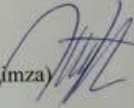
Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

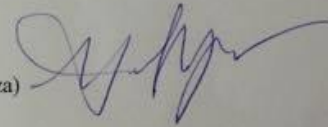


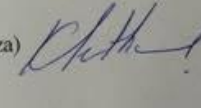
Mustafa YILMAZ

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi” isimli bu yüksek lisans tezi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan *Doç. Dr. Ali Haydar VAR* (imza) 

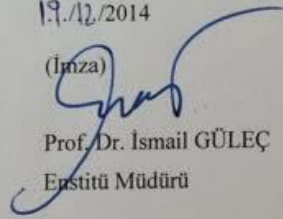
Üye *Doç. Dr. Pınar Soyak* (imza) 

Üye *Doç. Dr. Kemal Karaman* (imza) 

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

19.12/2014

(İmza)


Prof. Dr. İsmail GÜLEÇ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kurumlarda çalışan personelin kendini kuruma ait hissetmesinde, kendini kuruma adamasında yöneticinin rolü büyük bir öneme sahiptir. Yöneticilerin sahip olduğu etik liderlik özelliklerinin kuruma ve kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılığına yansması, yöneticilerin liderlik özelliklerinin irdelenmesi sonucu ortaya çıkacak olan bir sonuçtur. Bu bağlamda etik olgusu ve etik liderliğin örgütsel bağlılığa yansmalarını tespit etmek amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kuruluş olan Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranış özelliklerinin personelin örgütsel bağlılığına etkisi ve personelin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenecektir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını ve değerli görüşlerini esirgemeyen, danışman hocam Doç. Dr. Fikret SOYER'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yüksek Lisans ders dönemi ve tez dönemimde desteğini eksik etmeyerek sürekli varlığını hissettiren, yaptığım işi sevdirek yanımda olan, samimiyet ve bana olan inancı ile beni motive eden saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Gülten HERGÜNER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca değerli zamanlarını ayırıp çalışmamıza katkıda bulunan Doç. Dr. Ercan YILMAZ'a, tezimin istatistiksel analizlerini yapan İhsan SARI'ya, değerli görüşleri için Gaye ERKMEN'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim bugünlere gelmemi sağlayan çok değerli anneme ve babama, çalışmalarına sağladığı kolaylıklar ve yardımlar ile her zaman yanımda olan kardeşim Mesut YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa YILMAZ
19/12/2014

ÖZET
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ VE TAŞRA TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN ETİK LİDERLİK
DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLIK
DÜZEYLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yılmaz, Mustafa

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fikret SOYER

Aralık, 2014. xvii+102 Sayfa.

Bu araştırmanın amacı, Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra teşkilatında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranış özelliğinin kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemek, aynı zamanda Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının yaş, görev yılı, cinsiyet, medeni durum, unvan, gelir düzeyi ve eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında, güvenilirlik analizi (Reliability Analysis), Kruskal Wallis H testi, Mann Whitney U testi, Pearson korelasyon analizi, Regresyon analizi ve Kolmogorov Smirnov normallik testinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın etik liderliğin örgütsel bağlılığı açıklamaya ilişkin bulguları şu şekildedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı, etik liderliğin alt boyutlarından olan iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın diğer alt boyutu olan devam bağlılığını, etik liderliğin alt boyutlarından hiçbiri anlamlı

düzeyde yordamamaktadır. Örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan normatif bağlılık, etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu anlamı düzeyde açıklamaktadır.

Araştırmanın diğerk değişkenlerine ait bulgularına göre ise, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile cinsiyet ve unvan arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile görev yılı arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın yaş, gelir düzeyi ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılığın öğrenim düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak; yöneticilerin etik liderlik davranışı ile personelin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın bazı demografik özelliklere göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulgularının ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve araştırmacılara bir takım ipuçları sunacağı söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

**THE STUDY OF ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR
CHARACTERISTICS CONCERNING THE EXECUTIVES OF THE
PERSONNEL AT GENERAL DIRECTORATE OF SPORT AND
PROVINCIAL ORGANIZATION IN TERMS OF
ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVEL**

Yılmaz, Mustafa

Post Graduate Thesis, Education Sciences Institution, Department of Physical Education
and Sport Teaching

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Fikret SOYER

Aralık, 2014. xvii+102 Sayfa.

The aim of this research is to examine the effect of ethical leadership behaviours of administrators, who work at General Directorate of Sports and Provincial Directorate of Sports, to organizational commitment levels of employees. It was also aimed in this study to determine the differences of organizational commitment and ethical leadership levels according to age, experience, gender, marital status, work position, income and education levels.

Ethical Leadership Scale and Organizational Commitment Scale were used for the purpose of data collection. The data was analysed by SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences). Reliability analysis, Kruskal Wallis H test, Mann Whitney U test, Pearson's Correlation, Regression analysis and Kolmogorov Smirnov tests were used in data analysis.

The result of the contribution of ethical leadership to organizational commitment is as follows. Emotional commitment which is a sub dimension of organizational commitment was significantly contributed by climatical ethic. No sub dimensions of ethical leadership significantly contributed to continuity commitment. Climatical ethic which is a sub dimension of ethical leadership significantly contributed to normative commitment.

According to the results regarding other variables, there was a significant difference according to gender and work status for normative commitment. There was a significant difference according to work experience for continuity commitment. Organizational commitment did not differ according to age, income and marital status. Emotional commitment and normative commitment significantly differed according to education level.

As a result, it could be said that there is a relationship between ethical leadership behaviours of administrators and organizational commitment of employees. It was also observed that there were some significant differences in organizational commitment and ethical leadership behaviours. Findings of our research could contribute to the relevant literature and suggest some ideas to the researchers.

Keywords: Ethic, Ethical Leadership, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	iv
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM CÜMLESI	3
1.2 ALT PROBLEMLER	3
1.3 ÖNEM.....	4
1.4 SINIRLILIKLAR.....	5
1.5 TANIMLAR.....	5
1.6 SİMGE VE KISALTMALAR	6
BÖLÜM II.....	7
2.1 YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI	7
2.1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları	7
2.2 LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	8
2.2.1 Lider ve liderlik tanımları	8
2.2.2 Liderlik kuramları	9
2.2.2.1 Özellikler kuramı	10
2.2.2.2 Davranışsal kuramı	11
2.2.2.2.1 Ohio State Üniversitesi araştırmaları	12
2.2.2.2.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları.....	12
2.2.2.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	12
2.2.2.4 Liderlikte yeni yaklaşımlar	15
2.2.2.4.1 Etkileşimci liderlik	16

2.2.2.4.2 Dönüşümcü liderlik	16
2.2.2.4.3 Vizyoner liderlik	18
2.2.2.4.4 Kültürel liderlik	18
2.2.2.4.5 Etik liderlik	19
2.3 ETİK, ETİK LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN ETİK DAVRANIŞLARI.....	20
2.3.1 Etik Kavramı	20
2.3.2 Etik Liderlik	21
2.3.3 Örgüt Ortamı ve Etik.....	22
2.3.4 Etik Liderliğin Önemi	22
2.3.4.1 Yöneticilerin iş görenlere karşı etik sorumlulukları.....	23
2.3.5 Yönetimde Etik	23
2.3.5.1 Yönetim-etik ilişkisi.....	25
2.3.5.2 Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar.....	26
2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
2.4.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı	27
2.4.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi	28
2.4.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	30
2.4.3.1 Tutumsal bağlılık	30
2.4.3.1.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	31
2.4.3.2 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	32
2.4.3.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	32
2.4.3.4 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	33
2.4.3.5 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	34
2.4.3.5.1 Duygusal bağlılık	34
2.4.3.5.2 Devamlılık bağlılığı	34
2.4.3.5.3 Normatif bağlılık.....	34
2.4.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	35
2.4.4.1 Kişisel faktörler	35
2.4.4.1.1 Yaş	35
2.4.4.1.2 Cinsiyet	36
2.4.4.1.3 Eğitim düzeyi	36
2.4.4.1.4 Kıdem.....	37

2.4.4.1.5 Medeni durum	37
2.4.4.2 Örgütsel faktörler	38
2.4.4.2.1 İşin niteliği	38
2.4.4.2.2 Yönetim ve liderlik	39
2.4.4.2.3 Ücret düzeyi	39
2.4.4.2.4 Örgüt kültürü	40
2.4.4.2.5 Örgütsel adalet	41
2.4.4.2.6 Örgütsel ödüller	41
2.4.4.2.7 Takım çalışması	42
2.5 SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	43
BÖLÜM III	45
YÖNTEM	45
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ	45
3.2 EVREN ve ÖRNEKLEM	46
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	47
3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği	48
3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	50
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	52
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	53
BÖLÜM IV	55
4. BULGULAR VE YORUM	55
BÖLÜM V	75
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	75
5.1 TARTIŞMA VE SONUÇ	75
5.1.1 Demografik Bilgiler	75
5.1.2 Etik Liderliğin Alt Boyutları (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik) Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Boyut Düzeyini Anlamlı Düzeyde Açıklamakta Mıdır?76	
5.1.2.1 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Duygusal Bağlılık” boyut düzeyi	76

5.1.2.2 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyut düzeyi.....	77
5.1.2.3 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Normatif Bağlılık” boyut düzeyi.....	78
5.1.3 Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	79
5.1.3.1 Yaş ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları.....	80
5.1.3.2 Görev yılı ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları.....	80
5.1.3.3 Cinsiyet ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları.....	81
5.1.3.4 Medeni durum ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları	82
5.1.3.5 Kurum Unvanı ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları	82
5.1.3.6 Gelir düzeyi ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları.....	84
5.1.3.7 Eğitim düzeyi ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları.....	84
5.2 ÖNERİLER.....	87
EKLER.....	96
EK-1: ANKET	96
EK-2: RESMİ YAZIŞMALAR.....	100
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Kuramları	9
Tablo 2. Özellikler kuramı	10
Tablo 3. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçemi ve Değişik Görünümleri	19
Tablo 4. Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış Ve Karakter Özellikleri ve Teorisyenleri Tablosu.....	21
Tablo 5. Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar.....	26
Tablo 6. Çalışma Örneğine İlişkin Demografik Bilgiler.....	46
Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler	48
Tablo 8. Normallik Araştırması Tablosu	53
Tablo 9. Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Güvenirlilik Analizleri	54
Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	58
Tablo 12. Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler....	59
Tablo 13. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular	60
Tablo 14. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan “Devam Bağlılığı” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular	61
Tablo 15. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan “Normatif Bağlılık” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular	62
Tablo 16. Cinsiyete Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları.....	63
Tablo 17. Medeni Duruma Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları	64
Tablo 18. Çalışma Süresine Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları	64
Tablo 19. Yaşa Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları.....	65
Tablo 20. Unvana Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları	66
Tablo 21. Gelir Düzeyine Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları	67
Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları.....	68
Tablo 23. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları.....	69
Tablo 24. Görev Yılına Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları.....	69
Tablo 25. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları.....	70
Tablo 26. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları	70
Tablo 28. Öğrenim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık	72
Tablo 29. Gelire Göre Örgütsel Bağlılık.....	73

Tablo 30. Korelasyon analizi	74
------------------------------------	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve mouton'un yönetim tarzi matrisi	13
Şekil 2. Lider davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler	15
Şekil 3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	30

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanları belirli hedeflere götürebilmek, örgüt amaçlarıyla çalışanların kişisel amaçlarını ortak noktada buluşturabilmek ve çalışanları bir grup etrafında toplayarak harekete geçirebilmek; yöneticilerin liderlik özellikleri ve çalışanların örgütsel bağlılığıyla gerçekleşebilmektedir. Bu noktada liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları önem kazanmaktadır.

Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve iş görenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemiştir. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulması anlamına gelmemektedir. Eğer iş görenler etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve politikalar iş görenlerin evrensel anlamda kabul edilebilir etik davranışlar göstermelerini sağlamaktadır (Küçükkaraduman, 2006:1)

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarını içeren birçok teori olduğu görülmektedir. Bu teoriler ışığında araştırmanın sürdürülmesi kuramsal açıdan doğru olacaktır. Liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri şeklinde sınıflandırılmıştır.

Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etkileme yoluyla yönlendirir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır: Formal lider ve informal lider. Formal lider çalışanlar üzerindeki etkisini otorite ile informal lider ise liderlik davranışlarıyla ve çalışanlarla bütünleşerek gösterir (Çelik, 2007:7).

Bu bağlamda yöneticinin, hem formal hem de çalışanları davranışlarıyla etkilemesi ve güdülemesi bakımından informal bir lider olması gerekir.

Özellikler teorisine göre, liderler doğal özelliklere sahiptirler ve fiziksel özellikleri ve yetenekleriyle başkalarından ayrılırlar. Liderin bir grubu yönetmesi, tamamıyla liderin doğuştan getirdiği özelliklerine ve sonradan kazandığı niteliklerin bu

özellikleri zenginleştirmesine bağlıdır. Yapılan araştırmaların birçoğunda, fiziksel özellikler; uzun boy, kalın ve tok ses, iyi konuşabilme yeteneği; kişisel özellikler ise, üstün zekâ, kendine güven, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, sosyallik ve güvenilirlik gibi özellikler olarak ortaya konulmuştur (Gül 2003:8)

Davranışsal liderlik teorisi, liderin özellikleri yerine onun izleyicilere gösterdiği davranışlar üzerinde durur. Davranışsal liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bunların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in Sistem modelidir (Fidan 1996:107).

Durumsal liderlik teorileri, liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu yaklaşımın ana teması, bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyumu ile ilgili olduğunu belirtmesidir (Gül 2003:10).

Hızla değişen dünya ile beraber, örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik ve etik liderlik gibi yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur. Bu çalışmada yeni liderlik yaklaşımlarından olan etik liderlik, çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturacaktır.

Örgütsel bağlılığın bir çalışan tarafından ifadesi üç başlıkta toplanabilmektedir. Bunlar duygusal, devam ve normatif değerlerdir. Diğer taraftan her bağlılık türü bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır (Çetin, 2004:91).

Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık olarak ele alınan duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerinin, tür olmaktan daha çok öge olarak görülmesi gerektiği belirtilmiştir (Allen ve Meyer, 1990:1-18). Böylece Örgütsel bağlılığın üç boyutu veya bir başka ifadeyle üç ögesi şöyle sıralanabilir (Çırpan, 1999: 68-71):

- Tutumsal bağlılık (duygusal bağlılık),
- Devam bağlılığı,
- Normatif bağlılık.

Personelin örgütsel bağlılık düzeyinin bilinmesi örgüt açısından önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık iş görenlerin işte verimliliği artırmanın ya da örgütü amaçlarına ulaştırmanın aracı olmaktadır. İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemli olduğu söylenebilmektedir. Eğitim, kıdem, yaş, cinsiyet ve yönetim görevleri ile örgütsel bağlılık ilişkilerinin incelenerek açıklanması örgütte işlerin daha iyi bir şekilde ilerlemesi açısından yararlı olabilecektir.

Allen ve Meyer tarafından 1992 yılında geliştirilen ve Erdoğan'ın (2006) tezinde kullanmış olduğu örgütsel bağlılık ölçeği bu araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile birlikte Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinin gençlerimizin aktifleşmesi ve sporun gelişmesi çabalarında önemli bir yerinin olması, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri personellerinin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesini gerektirebilir. Bu nedenle Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi araştırılarak Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlüklerinin bu eksenli sorunlarını anlamaya ve çözüme çabalarına ışık tutulabilir.

1.1 PROBLEM CÜMLESI

Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra teşkilatında görev yapan yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin, kurumda çalışan personel örgütsel bağlılık düzeyine etkisi nasıldır? Aynı zamanda Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının Yaş, Görev yılı, Cinsiyet, Medeni durum, Unvan, Gelir Düzeyi, Eğitim Düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklı mıdır?

1.2 ALT PROBLEMLER

Araştırmanın amacı kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin,

örgütsel bağlılığın bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.1 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, “Duygusal Bağlılık” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.2. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, ”Devam Bağlılığı” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

1.3. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, “Normatif Bağlılık” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

2. Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri

- “Duygusal Bağlılık” boyutunda
- “Devam Bağlılığı” boyutunda
- “Normatif Bağlılık” boyutunda;
 - Yaş
 - Görev yılı
 - Cinsiyet
 - Medeni durum
 - Kurum unvanı
 - Gelir düzeyi
 - Eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3 ÖNEM

Ülkelerin Spor Örgütleri ülke içinde sporun yaygınlaşmasını sağlayan kuruluşlardır. Türkiye’de de bu görevi Spor Genel Müdürlüğü yapmaktadır. Bu araştırma ile Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin gösterdikleri etik liderlik düzeylerinin kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılığına etkisinin önemine vurgu yapılacağı düşünülmektedir. Yine bu araştırma

ile bir yandan Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında çalışan personelin sosyo-demografik özellikleri ile kurumdaki örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşma durumlarına bakılıp diğer yandan da Ülkemizde Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra teşkilatları ile ilgili yapılan çalışmalara katkıda bulunması açısından önemlidir.

1.4 SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı ve rastgele belirlenen 10 (Ankara, Hatay, Kocaeli, Sakarya, Muğla, Denizli, Kayseri, Kahramanmaraş, Niğde, Bolu) Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü taşra teşkilatı çalışanları ile sınırlıdır.

1.5 TANIMLAR

Yönetim: Yönetim, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü” ifade eder (Yetim ve Şenel, 2001:150).

Yönetici: Yönetici, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Yalçın, 2002:53).

Lider: Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 2001:465).

Liderlik: Liderlik, izleyenlerini belirlenen hedeflere götürebilme gücünü (otoritesini) kullanabilmektir (Türkmen, 1996:53).

Etik: İnsanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Pehlivan, 2001:39).

Etik liderlik: Etik liderlik, liderin etik karar vermesi, etik değerleri sistem yapısına dâhil etmesi ve davranışlarını etik değerlerle ilişkilendirerek ifade etmesidir (Cuilla, 1998).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000:16).

Spor Genel Müdürlüğü: Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyet gösteren kamu kuruluşudur.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü: Gençlik ve Spor Bakanlığının görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemleri Spor Genel Müdürlüğüne bağlı olarak yürüten kamu kurumudur.

1.6 SİMGE VE KISALTMALAR

SGM	: Spor Genel Müdürlüğü
ELÖ	: Etik Liderlik Ölçeği
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
GHSİM	: Gençlik Hizmetleri ve Spor il Müdürlüğü

BÖLÜM II

2.1 YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI

2.1.1 Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim konusunda birçok tanım yapılmıştır. Ancak, her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları vardır. Örneğin "yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır" şeklinde yapılan bir tanım veya yönetim, "başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur." Biçimindeki bir tanım yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir (Eren, 2003:3-5).

Yönetim kavramı bazen "idare", bazen "sevk ve idare", bazen de "kurum" veya "örgüt" anlamında kullanılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2004:1).

Yönetim en geniş anlamda, "amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü" ifade eder. Daha geniş bir anlatımla yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için plânlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Yetim ve Şenel, 2001).

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Başka bir ifadeyle yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir (Genç, 2004:44).

Yönetici, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Yalçın, 2002:53).

2.2 LİDERLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI

2.2.1 Lider ve liderlik tanımları

Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, yaygın olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Bir tanım liderliği ‘amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci’ olarak tanımlarken, bir başka tanım da, bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Erdoğan, 1991:330).

Liderlik kavramını örgütte konumu ifade eden lider tanımlamasından farklı olarak bir süreç olarak ele alarak, incelemektedir. Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için etkiler. Liderlik ise çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları bu kanalda yönlendirmesi sürecidir (Koçel 1995:625).

Liderlik kavramını açıklamak için çeşitli tanımlar kullanılmıştır. Liderlik kavramını açıklayan bazı kavramlar aşağıda sıralanmıştır.

- * Liderlik, izleyenlerini belirlenen hedeflere götürebilme gücünü (otoritesini) kullanabilmektir (Türkmen, 1996:53).

- * Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmeye etkileme sürecidir. Lider ise, ortak amaçlara ulaşmak için küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 2004:67).
- * Lider, bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216).

Literatür taramasında da görüldüğü üzere Lider ve Liderlik üzerine birçok yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmış olup, hepsinin ortak bir noktada -bir insan topluluğu, bir hedefe götürme- birleştiği görülmekte ve bu çalışmada ise genel anlamda Lider ve Liderlik tanımları üzerinde durulmaktadır.

2.2.2 Liderlik kuramları

Lider ve liderlik kavramları tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört başlık altında incelenmiştir (Bryman, 1992:19 Aktaran Yılmaz 2006:14).

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışlar Kuramı
3. Durumsallık Kuramı
4. Yeni liderlik Kuramı

Tablo 1. Liderlik Kuramları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yaklaşımı doğustandır
1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderin etkililiği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir
1960'ların 1980'lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik durumuna bağlıdır
1980'li yıllardan günümüze kadar	Dönüşümsel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	Etkin liderler değişimi gerçekleştirebilenlerdir

2.2.2.1 Özellikler kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yasadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Çelik, 2007:7). Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu ve bunların lideri, lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir. Önemli olan nokta, başarılı ve başarısız liderin kişisel nitelikleridir. Bir başka deyişle özellikler kuramı içerisinde hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak bütün dikkatler liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklere çevrilmiştir (Kurtuluş, 2007:15).

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır (Koçel, 2000:427)

Özellikler Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeler". Bu durumda, liderliği açıklamanın tek yolu, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkin liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler (samimiyet, Kararlılık, öz-güven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenekler (zeka, iş başarma, deneyim). Bu özellikler aşağıdaki tablo üzerinde daha detaylı olarak görülmektedir (Kurtuluş, 2007:16).

Tablo 2. Özellikler kuramı

Kişisel Özellikler	Fiziksel Özellikler	Yetenekler
Samimiyet	Yaş	Güzel Konuşma
Doğruluk	Boy	Zeka
Açık Sözlülük	Cinsiyet	Bilgi
Kendine Güven	İrk	İlişki Kurma Yeteneği
İnisiyatif Sahibi Olma	Görünüş	İş Başarma
Kararlılık		Deneyim
Dürüstlük		
Başkalarına Güven Verme		
Hissel Olgunluk		

(Kurtuluş, 2007:16).

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir (Koçel, 2001:23).

2.2.2.2 Davranışsal kuramı

Bu teoride liderin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerden çok davranışlarına önem verilmektedir.

Özellikler Yaklaşımının liderlik olgusunu anlamada yetersiz kalması sebebiyle daha sonraki araştırmalar lider davranışlarını dikkate almaya başlamışlardır. İşte bu araştırmaların genel adı olarak kabul edilen davranışsal liderlik yaklaşımı, etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerine odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, yani astlara nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl ifa ettikleri gibi konular üzerinde durmuştur. Özellikler Yaklaşımından farklı olarak Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderin ortaya çıkışını değil etkinliğini incelemiştir. Bu yüzden yaklaşımın özünü, ast ile lider rolünü yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Erdoğan, 2000:337).

Bazı araştırmacılar 1940’ların sonlarında liderlerin davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Kirel, 1998:187). Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine öncülük eden bazı yönetim bilimciler uygulamalı ve teorik çalışmalar yapmıştır. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton’un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bu çalışmalarda liderin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu benimsemeleri yönetim bilimcilerin birleştikleri ortak nokta olmuştur. Bunlar: ‘işe veya göreve yönelik olma’, ve ‘kişiye yönelik olma’ özellikleridir (Paksoy, 2002:171).

Aşağıda Davranışsal yaklaşım kapsamında Michigan Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları hakkında bilgilere yer verilecektir.

2.2.2.2.1 Ohio State Üniversitesi araştırmaları

Ohio araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılmıştır. Araştırmanın amacı örgütlerde görülen liderlik davranışını betimlemektir. Bunun için hazırlanan çalışmalar yüzlerce endüstri kuruluğu, ordu ve eğitim örgütlerinde çalışanlara uygulanmıştır. Çalışma sonucunda liderlik davranışlarının iki grupta toplandığı görülmüştür:

1. İnsana önem vermek: İş görenlerin duyguların anlamaya çalışmak, dostluğunu kazanmak, gereksinmeleriyle ilgilenmek, onlara güvenmek ve güven vermek, onları dinlemek, isteklerini yerine getirmek.

2. Yapıyı işletmek: Çalışmayı örgütlemek, görevin tanımını yapmak, görevi çalışanlara dağıtmak, işin yapılması için kural koymak ve çalışanların kendilerinden ne beklediğini hissettirmektir (Başaran, 2004:71).

2.2.2.2.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği sırada Michigan Üniversitesi araştırmacılarından oluşan bir grup Rensis Likert'in yönetiminde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerine çalışıyordu (Erdogan, 1991:337).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950'lerin sonlarında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, işe yönelik lider; iş ve görevin teknik tarafının üzerinde yoğunlaşır, çalışanların önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetler, cezalandırma ve resmi yetkisini çok fazla kullanır. İş görene/çalışana yönelik lider; kişiler arası ilişkilere önem verir, çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, bireysel farklılıklara önem verir, yetki devrini esas kılar (Kılıç, 2003:79).

2.2.2.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Teksaas Üniversitesinin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesinin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Yönetimsel eğitim programının bir grid şebekesine adapte

edilmesiyle elde edilmiş olan bu görüş, yönetim tarzı matriksi olarak bilinmektedir (Eren, 2000:419)

	1,9						9,9
İ							
N							
S							
A			5,5				
N							
A							
	1,1						9,1
İ							
L							
G							
İ	GÖREVE İLGI						

Şekil 1. Blake ve mouton'un yönetim tarzı matriksi

Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Zel, 1997:7)

1,1 yönetim stili, insanlara, görev ve üretime düşük ilgi gösterir. Bu stil bazen etkin olmayan yönetim olarak adlandırılır. Çünkü lider, liderlik rolünden çekilmektedir.

1,9 yönetim stili, çalışana yüksek, üretime düşük ilgi gösterir.

9,1 yönetim stili, üretim ve verimlilik için yüksek fakat çalışanlar için düşük ilgi gösterirler.

5,5 yönetim stili, hem üretime hem de çalışan tatminine aynı ilgiyi gösterirler. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışırlar.

9,9 yönetim stili, hem üretim hem de çalışan morali ile tatminine yüksek ilgi gösterirler.

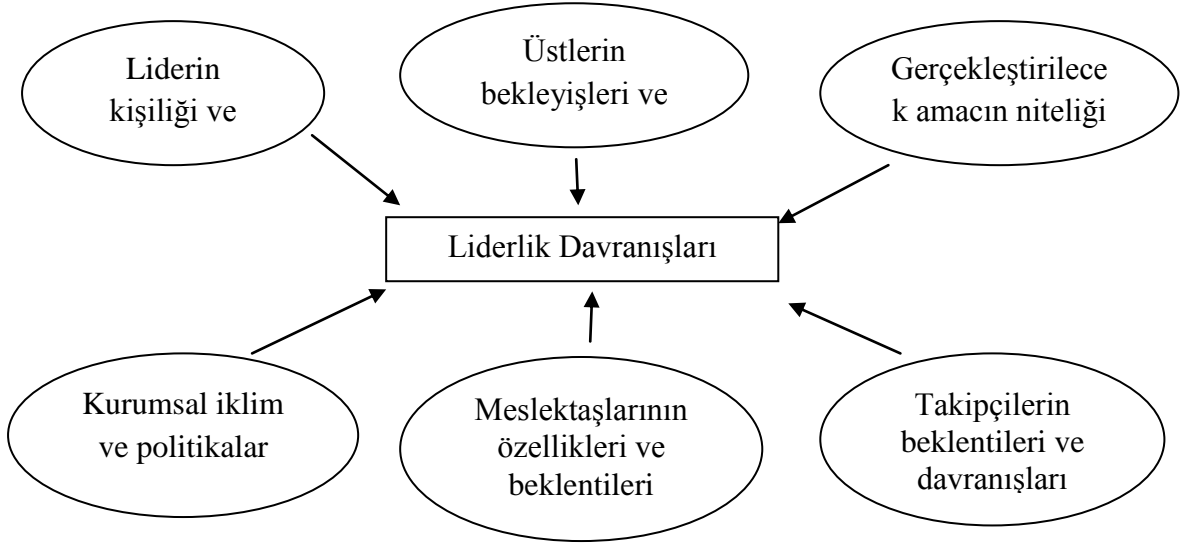
2.2.2.3 Durumsallık kuramı

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayımına dayanır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak ele alan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu kurama göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava gibi faktörlerdir (Koçel, 2001:466-477).

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından Önderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen Durumsal Önderlik Kuramı, Ohio önderlik modeli ile Reddin'in 3-D Kuramı'nın birleştirilmiş ama geliştirilmiş biçimidir. Bu yüzden bu kurama Üç Boyutlu Önder Etkililiği Kuramı da denilir (Başaran, 1998:59).

Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu yaklaşıma göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:223).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri.
- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri.
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.



Şekil 2. Lider davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler (Koçel, 2001)

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu söylem, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir (Koçel, 1998:406).

2.2.2.4 Liderlikte yeni yaklaşımlar

Post modern çağın gereklerine uygun olarak, örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur (Çağlar, 2004:97).

Dünyada örgütleri ve kurumları daha iyi yönetmek ve yapılan işten verim sağlamak amacı ile son yıllarda liderlikte yeni yaklaşımlar ile ilgili çalışmalar artmıştır. Çalışmanın bu kısmına liderlikte yeni yaklaşımlar tanımları üzerinde durulacaktır.

2.2.2.4.1 Etkileşimci liderlik

Bass ve Steidlmeier (1999)'e göre etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedir. Bu liderlik modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler.

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin 4 boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bu boyutlar, koşulsal ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir.

Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Serinkan, 2002:18).

2.2.2.4.2 Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzını diğer yaklaşımlardan ayıran temel bazı özellikler vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Özalp ve Öcal, 2000:222).

Karizma: Karizma bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir, itibarlı ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren ayırıcı özelliklerden biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye

değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, izleyicilerin liderin karizmasının farkına varmalarıdır.

Telkin Yeteneği: Telkin, üst düzeyde hedeflere ulaşmada, izleyicilerin duygularını harekete geçirerek, örgüt misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkılmasını sağlar. Liderler telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her izleyicinin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir.

Entelektüel Uyarıcı Güç: Dönüştürücü liderler, izleyicilerin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilmeleri ve onları etkili biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratırlar. Bunun yanında belirli yöntem ve davranış tarzlarıyla izleyicilerinin entelektüel gelişimlerine öncülük eder. Bu özellik liderlerin, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak, bilimsel düşünme ve problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir.

Kişiselleşmiş İlgi: Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenererek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Söz konusu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecine katkı sağlar.

Tanımlardan ve dönüşümcü liderlik özelliklerinden, dönüşümcü liderliğin örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümünden çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı, hedefler ve vizyon doğrultusunda harekete geçirici ve esin kaynağı olma, mevcudu koruma değil, mevcut durumun gereğini yapma özelliği öne çıkan bir liderlik anlayışı olduğu anlaşılmaktadır.

Dönüşümcü liderin bireysel destek özelliği; çevresindeki insanların ihtiyaçlarını dikkate almayı, onları bir birey olarak görmeyi ve anlamayı, onların gelişmeleri için önerilerde bulunmayı, rehberlik etmeyi kapsamaktadır. Bunun yanında bireysel farklılığı kabul etmeyi, buna göre davranmayı da içerir (Karip, 1998:440).

Tüm bunların yanında dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Geleceğe dönük somut amaçlar koyma ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak görev bilinci oluşturmak,

- İzleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini yeni paradigmalarda ve perspektiflerle tanıştırmak onlarda ilgi uyandırmak,
- İzleyenlerinin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlayabilme ve bu yeteneklerini üst düzeyde kullanabilme isteği uyandırmak,

İzleyenlerine takım halinde hareket edebilmeyi ve bireysel menfaatlerinden takım için vazgeçebilmeyi teşvik edebilmektir (Brestrich, 2000:22).

2.2.2.4.3 Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletebilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002:48).

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon sahibi liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir (Erçetin, 2000:93).

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranışları büyük önem taşımaktadır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla isteyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Çelik, 2000:1).

2.2.2.4.4 Kültürel liderlik

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsar (Erdoğan, 2002:48). Kültürel liderliğin, var olan kültürü koruma ve sürdürme, yeni bir kültür oluşturma olarak iki ana boyutu vardır.

Tablo 3. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçemi ve Değişik Görünümleri

Yeni Bir Kültür Oluşturma		Var olan Kültürü Koruma ve sürdürme	
Yaratma	Değişme	Biçimlendirme	Bütünleştirme
İzleyenleri cezbetme, onlarla bütünleştirme	Eski kültürü zayıflatma ve yeni kültürü oluşturma	Var olan kültürü canlı tutma	Alt kültürler arası bölünmeleri bütünleştirme
Kişisel nitelikleri kullanma	Kişisel nitelikleri kullanma	Var olan kültürün işlenmeyen yönlerini onarma	Çatışmayı azaltma yöntemlerini kullanma
Bütünleşme yöntemlerini kullanma	Eski kültürün özelliklerine		

Kaynak: (Erçetin, 1998).

2.2.2.4.5 Etik liderlik

Etik liderlik, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı ön gören bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002:48).

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması zorunluluğu, etik liderliği özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktördür (Çelik, 2000:90).

2.3 ETİK, ETİK LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN ETİK DAVRANIŞLARI

Çalışmanın bu kısmında Etik kavramının tanımından yola çıkarak bu kavram etik liderlik, Etik liderliğin önemi, örgüt ortamı ve etik, Yönetim ve etik ilişkisi başlıkları altında ilişkili olarak incelenmiş ve açıklamalar yapılmıştır. Sonra etik kavramı ile liderlik kavramı ilişkilendirilmiş ve etik liderliğin tanımı yapılmıştır.

2.3.1 Etik Kavramı

Etik” Yunanca “ethos” sözcüğünden “moral” ise Latince “mos” sözcüğünden gelmektedir. Her iki sözcük de gelenek, görenek, alışkanlık anlamlarında kullanılmaktadır. “Moral”ın karşılığı olarak kullanılan “ahlak” sözcüğü de Arapça “hulk” kökünden gelmekte, bu sözcük yine gelenek, görenek, alışkanlık vb. anlamlarına gelmektedir. Bu nedenle etimolojik olarak bakıldığında “ethos” (etik) ile “mos” (moral-ahlak) arasında bir anlam farkı yoktur. Ancak sözcüklerin kullanım bağlarına bakıldığında, onların farklı şeyleri nitelemek için kullanıldığı görülmektedir (Tepe, 1998:10).

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne derecede etkili olduğunu araştırır (Thiroux, 1998:25).

Cevizci (2002:1-3), etik kavramını daha kapsamlı bir şekilde, “Belli bir yaşama idealini hayata geçirebilmek için mücadele eden, çağı ve üyesi olduğu toplumun yaşayışını eleştiren, hatta mahkûm eden, mevcut değerler silsilesi yerine alternatif değerleri koyan, yaşama kurallarını açık seçik tanımlayan, kısaca hayata anlam katan ahlaki ilkeler teorisi, felsefe disiplini” olarak tanımlamaktadır. Ahlak ise, “İnsanın başka varlıklarla belirli normlara göre gerçekleşen ilişkilerinin, norm, değer ve kuralların bütününe ifade etmektedir” şeklinde tanımlanmaktadır.

2.3.2 Etik Liderlik

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir (Connock and Johns; 1995:2).

İş yaşamında neyin hayırlı neyin hayırsız, neyin akla uygun neyin akla uygun olmadığına ilişkin inançlar bazı örgütlerde ciddi bir sorun haline gelmiştir. Mesleki etik unsurların ahlaki bir nitelik içeren ve örgütün içinden ve dışından kaynaklanan problemlerin çözümünde, örgüt ve is görenlerin ihtiyaç duydukları bir çerçeve çizer. Bu çerçeve is görenlerin, etik unsurlara uygun davranmayı sağlayıcı bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirilmesi istenen davranışları tarif etmektedir (Pehlivan, 2001:39).

Etik liderlik çalışmaları genellikle, iyi kavramı ile liderliği daha etkili hale getirmeyi amaçlar. Buna dayalı olarak teorisyenler etik liderliği tanımlarken, çeşitli etik değer sayılacak davranış ve karakteristik özelliklerden yola çıkmışlardır. Bu karakter özellikleri ve davranışları ile bunları ifade eden teorisyenler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Morgan, 2002'den akt. Yılmaz, 2006:28).

Tablo 4. Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış Ve Karakter Özellikleri ve Teorisyenleri Tablosu

Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özellikleri	Etik Liderliğin Özünü Oluşturan Temel Davranış ve Karakter Özelliklerini İfade eden Teorisyenler
İyiliği yaymaya çalışmak	Plato
Başkalarının kişisel özelliklerine saygı göstermek	Gardner, Greenleaf, Plato,
Dürüstlük	Bridge, Cuilla, Nair, Noer,, Ryan ve Oestrich,, Schurtz, Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith
Güvenirlilik, inanılabilirlik, samimiyet	Kauzes & Posner, Nair, Terry,
Kişilerarası ilişkilerde beceri	Argyris, Senge
Demokratik karar alma ve katılımı destekleme	Habermas, Plato, Ricoeur
Anlayışlı, kibar olma	Kauzes & Posner, Plato, Ricoeur

Kaynak: Morgan, 2002'den Aktaran Yılmaz, 2006:29

2.3.3 Örgüt Ortamı ve Etik

Örgütler iş ortamında kaliteye ve verimliliğe odaklanmış bir ortam oluşturmak istiyorsa şu sorulara cevap bulmak zorundadır. Farklı özelliklere sahip çalışanları nasıl bir arada tutarak yaşatabilirim? Çalışanların kendisini özgür hissedebileceği güven ortamını nasıl oluşturabilirim? Çalışanların kendisini ifade edebildiği ve birbirlerini bir değer olarak anlamaya çalıştığı bir ortamı nasıl oluşturabilirim? Çalışanların düşüncelerini özgürce aktarabileceği bir ortamı nasıl oluşturabilirim? (Yılmaz, 2006:26).

Bu soruların cevabı, örgütteki insan ilişkilerindedir. Örgütte bir arada yaşamak zorunda kalan insanlar, birbirlerinden karşılık beklemeden ve sorumluluk duygusu içerisinde etik değerler bazlı davranışlarla ilişkiye girmelidirler. Çalışanlar ortak etik değerler kümesini paylaştıkları zaman, belirli bir durum karşısında gösterecekleri tepkiler benzer olacaktır. Bu da sağlıklı ilişkilerin ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini sağlayacaktır (Yılmaz, 2006:26).

2.3.4 Etik Liderliğin Önemi

Etik lideri önemli konuma getiren, yanlış olan bir şeye karşı durması ve onu engellemesi olacaktır. Etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kalkan görevi görecektir. Buna karşın örgütler yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır (Topuzoğlu, 2009).

“Etik, ötekine karşı sorumluluk duymaktır. Bu özne olmanın en başta gelen özelliğidir. Bu sorumluluk karşılığı olmayan; yani ötekinden karşılık beklemeden yapılması gereken sorumluluktur. Bu sorumluluğu duymak, insan olmanın yani özne olmanın bir gereğidir” (Sarıbay, 1998:80).

Etik davranan yöneticinin dürüst olmak, adaletli ve dürüst davranmak, işverenlerine güvenip onlara umut aşılama, nezaketli olmak, çalışanları hakkında söylenenler ile hareket etmeyip onları dinlemek vb. gibi davranış ve becerileri olmalıdır.

Yöneticiler, etik liderlik becerilerini sergilemek zorundadırlar. Çünkü çalışanların görevlerini ve eylemlerini yerine getirmeye istekli olması için liderin, adaleti

gerçekleştirmesi ve çevresindekilerin taleplerini karşılaması, onların haklarını koruması gerekir (Yılmaz, 2006:31, Mendonca, 2001).

Kurum yöneticisinin etik davranışları, çalışanlarının da etik davranmalarına katkı sağlayacaktır. Aynı şekilde etik davranan yöneticinin altında çalışan personelde örgüt bağlılığı, örgütsel güvenin oluşmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2.3.4.1 Yöneticilerin iş görenlere karşı etik sorumlulukları

Şimşek (1999), yöneticilerin iş görenlere karşı etik sorumluluklarını şu şekilde belirtmektedir;

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Adil ücret ödeme sorumluluğu
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
- İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu vardır.

Demokratik liderler de ancak demokrasiyi benimsemiş toplumlarda doğarlar. Demokratik değerleri benimsemeyen bir toplumdan demokratik bir liderin doğamayacağı gibi etik ilke ve değerlere sahip olmayan bir toplum veya örgütten de etik bir liderin doğması beklenemez. Bu nedenle etik bir örgütün oluşturulabilmesi etik ilke ve değerleri benimsemiş bireylerle olacaktır.

2.3.5 Yönetimde Etik

Yönetim süreci sürekli olarak;

- Başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı,

- Karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı,
- Örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını,
- Çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini,
- Örgütte yapılması gereken görevlerin iş görenlere adil olarak paylaştırılmasını,
- Emeğin değerinin verilmesini; iş görenlerin yansız olarak değerlendirilmesini,
- Örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını,
- Hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir.

Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister tekdüze, ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. İşte iş görenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir (Aydın, 2003:39).

Yönetimde etik üç bölümde ele alınabilir:

1. Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar: Bu bölümdeki etik sorunlar, yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel doyum veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir. Örneğin kaynakların yanlış kullanımı, cinsel taciz veya bazı çıkar çatışmaları bu gruba girmektedir.

2. Mesleki eylemler: Bu grup, yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir. Örneğin adam kayırma, sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılara boyun eğme, iş görenlerin işten atılmaları bu tür örneklerdir.

3. Günlük yönetim işleri: Bu grup, gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve uygulanan haklılığının yargılanmasını içerir.

Birinci grup, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentilerin zaten mevcut olması sebebiyle, etik kararların alınmasında en az sorun yaşanan gruptur. İkinci gruptaki

sorunlar ilişkili tüm taraflar için olağanüstü karmaşık, yoğun ve ortaya çıktığında üzerinde durulması gereken etik sorunlardır. Bununla birlikte bu gruptaki sorunlar kısa dönemlidir. Bu sorunlar ortaya çıkar, belli bir seçim yapılanaya kadar yoğunlaşır ve daha sonra uygulanması ve aşamalı olarak kabul edilmesiyle ortadan kalkar. Üçüncü gruptaki sorunlar, ikinci gruptakiler kadar yoğun, acil ve tehlikeli tepkiler yaratacak türden olmayabilir. Ancak bu sorunlar sürekli, daha yaygın ve örgüt üzerinde daha uzun dönemli etkileri olan sorunlardır (Küçükkaraduman, 2006:19).

2.3.5.1 Yönetim-etik ilişkisi

Yönetimle ilgili literatüre bakıldığında pek çok farklı tanım yapıldığını görmekteyiz. Yönetim evrensel bir kavramdır. Genel bir tanımıyla yönetim, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin eşgüdümlemesi, yönlendirilmesi sürecidir (Basaran, 1982:91).

Yönetim; planlama, programlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi öğelerin meydana getirdiği ve temelinde karar alma mekanizmasının yattığı bir kavramdır.

Yönetim, bir grubu belirlenen hedefler doğrultusunda amaca ulaşmak için yapılan somut faaliyetler bütünüdür. Bir grubu yöneltme, idare etme ve koordine ederek amacına ulaştırma faaliyetler sürecinin bütünüdür. Fakat etik; daha çok soyut bir olgudur. Yönetici, bazen neyin doğru ya da yanlış olduğu ayrımını kesin çizgilerle yapamayabilir.

Yönetim sürecinde yöneticinin kararlarından, uygulamalarından ve davranışlarından başta örgüt ve iş görenler olmak üzere örgütün ilişki içinde olduğu tüm kesimler doğrudan veya dolaylı olarak etkilenir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler bazı ilke ve kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. Davranışlara yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir (Aydın, 2001:39).

2.3.5.2 Yönetimde etik ilkeler ve etik dışı davranışlar

Etik olan veya etik olmayan davranışların belirlenip tanımlanması yöneticilerin etik davranma ile ilgili ikilemelerine çözüm bulmaları açısından büyük öneme sahiptir.

Aydın (2003, 47-69), genel olarak her meslekten yöneticiler için uymaları gereken etik ilkeleri ve uzak durmaları gereken etik dışı davranışları tanımlamıştır.

Tablo 5’te bu ilkeler sıralanmıştır.

Tablo 5. Yönetimde Etik İlkeler ve Etik Dışı Davranışlar

	Etik İlkeler	Etik Dışı Davranışlar
1	Adalet	Ayrımcılık
2	Eşitlik	Kayıрма
3	Dürüstlük ve Doğruluk	Rüşvet
4	Tarafsızlık	Yıldırma- Korkutma
5	Sorumluluk	İhmal
6	İnsan Hakları	Sömürü
7	Hümanizm	Bencillik
8	Bağlılık	Yolsuzluk
9	Hukukun üstünlüğü	İşkence (Eziyet)
10	Sevgi	Yaranma
11	Hoşgörü	Şiddet- Baskı- Saldırganlık
12	Laiklik	İş ilişkilerine politika karıştırma
13	Saygı	Hakaret ve Küfür
14	Tutumluluk	Bedensel ve cinsel taciz
15	Demokrasi	Kötü alışkanlıklar
16	Olumlu insan ilişkileri	Görev yetkinin kötüye kullanımı
17	Açıklık	Dedikodu
18	Hak ve özgürlükler	Zimmet
19	Emeğin hakkını verme	Dogmatik davranış
20	Yasadışı emirlere direnme	Yobazlık-bağnazlık

2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılmasına ve örgütsel bağlılığa yaklaşımlara yer verilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel ve örgütsel faktörler olarak ele alınacaktır.

2.4.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Örgüt, yaşamın devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılığın, işletme ile çalışan arasındaki doğrudan bir ilişki olduğu konusunda genel bir görüş birliği vardır. Fakat bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili, görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasını etkilemekte ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir (Çatır, 2006:34).

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlardan birisi “bireyin örgüte olan bağının gücüdür”.
- Hrebiniak ve Alutto’ya göre bağlılık; “birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur. Çalışanların, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş-tokuş ve birikme olgusudur”.
- Dubin ve diğerlerine göre bağlılık, “örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür.”
- Schwenk’e göre bağlılık; “kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül ve ceza olmasa bile yapıları beğenme ve ona devam etme isteğidir.”
- Farnham ve Pimlott’a göre; “bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez”.
- Valentine ve diğerlerine göre bağlılık, “çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir”.

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

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı kurumun hedeflerini benimsemesi ve o kurum içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz:

1. Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması
2. Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi
3. Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.
4. Kısacası, örgütsel bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (WEB1).

Özetle örgütsel bağlılığı; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul edip, bu amaç ve değerler doğrultusunda, örgütün başarıya ulaşması için gerekli ve yeterli çaba göstermeye istekli olmalarıdır.

2.4.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Geçmişten günümüze kadar, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar; isten ayrılma, ise geç kalma, performans ve devamsızlık gibi önemli kişisel ve örgütsel sorunların bugünde devam ettiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, bu sorunların çözümünde çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Senyüz, 2003:57).

Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise güçlü bir örgüt kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Örgüt personelinin gelişimi için hiç bir fedakârlıktan kaçmadığı sürece

birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır (Samadov, 2006:66).

Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İş gücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde (Çetin, 2004:93).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bunlar (Balay, 2000:16):

- a. İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- b. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- c. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
- d. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleri,
- e. Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri.

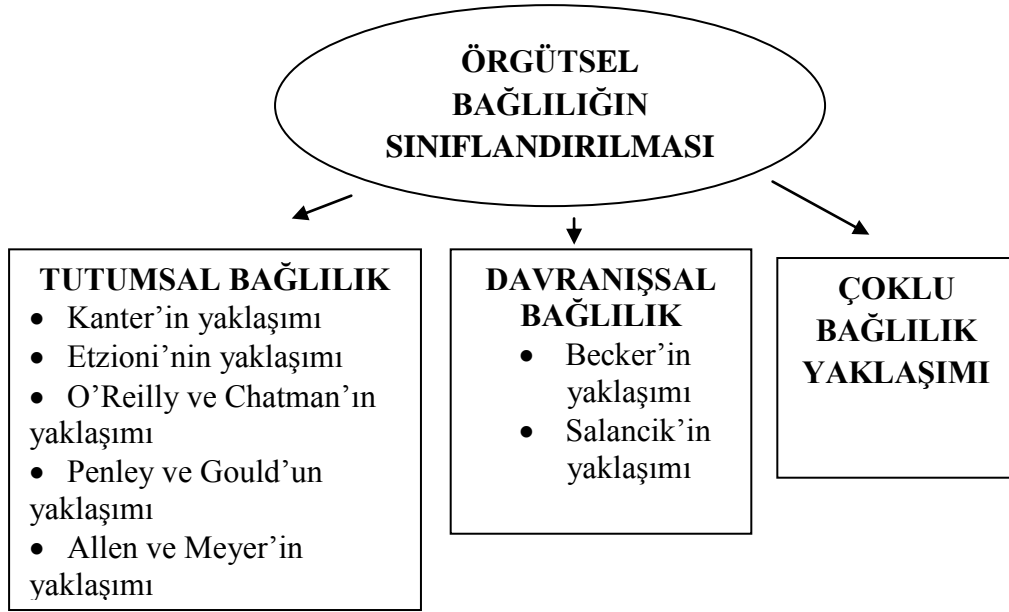
Bağlılık, bireyi harekete geçiren bir güçtür. Bu nedenle davranışı, dışsal motivasyon ve pozitif tutum olmadığı durumlarda bile etkileyebilir. Çünkü bireyin örgütle olan ilişkilerini niteleyen psikolojik bir durumu ortaya koyar. Bununla birlikte araştırmacılar arasında bireyi örgüte bağlayan psikolojik ifadelerin niteliği hakkında farklı görüşler vardır. Bu farklılık ise, örgütsel bağlılığın çoklu boyutlarla ifade edilmesine yol açmış ve araştırmacılar kavramı değer ve devamlılık bağlılığı; uyum, kimlik ve bütünleşme bağlılığı; değer, devamlılık ve ahlâki bağlılık gibi çoklu boyutlarla açıklamaya çalışmışlardır (Meyer ve Allen, 1991:78).

Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllü bir şekilde uyarlar. Bu üyeler ayrıca, örgütün amaçlarının istenen şekilde gerçekleşmesi için, beklenenin çok üstünde çaba harcar ve örgütte kalabilmek için azami kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren iş görenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen

koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından kaynaklanmaktadır (Balay, 2000:3).

2.4.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Yönetim ve davranış bilimleri alanında çalışan araştırmacılar arasında örgütsel bağlılık konusunda birçok farklı görüş mevcuttur. Bu görüşler arasında iki ayrı yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal açıdan inceler. Diğeri ise, örgütsel bağlılığı tek boyutlu ve çok boyutlu açılardan ele alır (Güçlü, 2006:8).



Şekil 3. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

2.4.3.1 Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (İlsev, 1997:8). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.4.3.1.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Tutumusal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir.

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968:500).

Devama yönelik kişinin örgütteki rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Sosyal bir sisteme bilişsel olarak olumlu bir değer biçilebilmesi için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekir. Kişi, sistemden ayrılmanın maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını, yani sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdürmek zorunda kalır. Kişi, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlanacak ve rolüne olumlu bir bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir (Kanter, 1968:504).

Kanter (1968:506) kenetlenme bağlılığını, önceki sosyal ilişkilerden vazgeçerek ve grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlar vasıtasıyla, bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir.

Kontrol bağıllığı ise, kişinin örgütün normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık şekli, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Bu nedenle, örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür (Kanter, 1968:505).

2.4.3.2 Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımı

Örgütsel bağıllığın sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağıllık sınıflandırması yapmıştır.

1.Ahlaki bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları izlemekte, örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

2. Hesapçı bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ve çıkar ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıda bulduklarında, karşılığında elde edecekleri ödüllerinden dolayı bağıllık duymaktadırlar. Daha çok tarafsız bir bağıllık olarak nitelendirilebilecek hesapçı bağıllıkta; bireyin örgütten ayrılması sonucunun yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve faydalar yani çıkarlar, birey için yeterli ise; birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder.

3.Yabancılaştırıcı bağıllık: Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte karşı olumsuz bir yönelime yol açan bağıllığa denir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta, fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Balay 2000:16).

2.4.3.3 O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır.

1- Uyum bağıllığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

2- Özdeşleşme bağıllığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3- İçselleştirme bağıllığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.4.3.4 Penley ve Gould'un örgütsel bağıllık yaklaşımı

Penley ve Gould; Etzioni'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağıllığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür:

1-Ahlaki Bağıllık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağıllıktır. Bu bağıllık şeklinde, kişi kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

2-Çıkarıcı Bağıllık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde örgüt, belirlim ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

3-Yabancılaştırıcı Bağıllık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfî olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağıllığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1988:47).

2.4.3.5 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Natalie Allen ve John Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal (affective) bağlılık, devam (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

2.4.3.5.1 Duygusal bağlılık

İş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000:21)

2.4.3.5.2 Devamlılık bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta, kişi istese de örgütten ayrılması zordur. Çünkü ayrılmak kendisi için maliyetli olacak ve zorluklarla karşılaşacaktır (Sökmen 2000:44). Diğer bir ifadeyle devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers ve Bimbaum 2000:353). İşverenleri için çalışmak zorunda kalan bu kişiler "köşeye sıkıştırılmış" çalışanlardır. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir nedenleri vardır (Çetin 2004:95).

2.4.3.5.3 Normatif bağlılık

İş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Yüksek zorunluluk bağlılığı olan çalışanlar, örgütte kalmak zorunda olduklarını hissederler. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmalarını istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmalarını nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000:22).

Allen ve Meyer' in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını göstermektedir. Üç bağlılık sekli arttığında iş görenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3)

2.4.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki ana faktörden etkilenmektedir.

2.4.4.1 Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılık; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi (kıdem) gibi kişisel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.4.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı ve pozitif ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Aralarında yaş farkı olan iş görenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütte üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Çatır, 2006:53).

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan iş görenlerin daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer, 2001:28).

İş görenin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, ayrıca iş gören zaman içinde neden bu kadar uzun süre kaldığı konusunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir (Çırpan, 1999:60).

2.4.4.1.2 Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve ise bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır.

Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süren bir toplumsal rol dağılımına sebep olmuştur. Cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler (Tınar, 1997:114).

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel astıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır (Richard T. Mowday, Lyman W Porter, Richard M. Steers,1982:109).

2.4.4.1.3 Eğitim düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve ise yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre ise bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır.

Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğu görülmektedir (Çakır, 2001:111).

Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999:61).

Eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkinin nedeni, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999:61).

2.4.4.1.4 Kıdem

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden doyum sağlamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin, işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş seçenekleri ve bireyin isten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik sorunlar olduğu düşünülürse, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Bu nedenden dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir (Çakır 2001:114).

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma süresi arttıkça, iş görenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artmaktadır. Bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için iş görenin kıdemi arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Allen, Meyer, 1993:49-61)

2.4.4.1.5 Medeni durum

İş görenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan

iş görenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000:59).

Çırpan (1999), medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır.

Ayrıca çocuk sahibi olup olmama durumuna göre de iş tutumları etkilenmektedir. Çocuk sahibi olmak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak küçük çocuğu olan kişiler örgüte ve kariyerlerine daha az bağlanmaktadır. Bu durumun etkisi tüm sorumluluğunu ve bakımını üstlendiği, küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla fazladır (Erdoğan, 2006:55).

2.4.4.2 Örgütsel faktörler

Bu çalışmada, örgütsel faktörler, “İşin niteliği ve önemi”, “yönetim ve liderlik”, “ücret düzeyi”, “örgüt kültürü”, “örgütsel adalet”, “örgütsel ödüller”, “takım çalışması” başlıkları altında açıklanacaktır.

2.4.4.2.1 İşin niteliği

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000:60).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla görev alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların görev alanları genişledikçe deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiş ve sonuçlar hipotezi desteklemiştir (Güçlü, 2006:64).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve

sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının arttırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005:71).

2.4.4.2.2 Yönetim ve liderlik

Örgüte bağlılığın, iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu saptanmıştır. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik havayı geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır 2001:154).

Yönetime katılma, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Ayrıca, yönetime katılma; astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlar. Bu durumda astların iş tatmini ve örgüte bağlılığı artar (Eren, 2000:402).

İnce ve Gül (2005:72), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedirler.

Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin ve örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler (Gündoğan, 2009:30).

2.4.4.2.3 Ücret düzeyi

Bir iş görenin, belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması, kendisine verilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Özellikle ekonomik sıkıntı yasayan iş görenler için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir.

Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Çalışan kişilerde yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer kişilerin ücret düzeyleri ile mukayese etmeleridir. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, iş görenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir kanaate, kendileriyle benzer iş görenlerle yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiştir (Barutçugil 2004:216).

Çalışanlara yapılan ödemeler, doğrudan ve dolaylı olabileceği gibi, parasal ve parasal özellik taşımayan ödüllendirme biçiminde de olabilir. Maaş ve ücretler, ikramiye, prim ve komisyonlar, doğrudan yapılan parasal ödemelerdir. izin-tatil hakkı, sigorta ve benzerleri dolaylı parasal ücretlendirme biçimine örnek oluşturur. Övgü, takdir, tanınma gibi iş görene verilen ödüller de, iş tatminini ve performansını arttıran parasal olmayan ödüllere örnek oluşturur (Barutçugil 2004:443).

2.4.4.2.4 Örgüt kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998:347).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İş görenlere, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında iş görenler arasında devam eden,

modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılır (Balay, 2000:143).

2.4.4.2.5 Örgütsel adalet

Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:76-77).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör örgütsel adalettir. Kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanan örgütsel adalet, dağıtım adaleti (kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılar) ve prosedür (yöntemsel) adaleti (kazanımların belirlenmesinde kullanılan kriterlerin uygunluğu) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

2.4.4.2.6 Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir (İnce ve Gül: 2005:79).

Çalışanı ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verdiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, ücret dışı yan gelirler gibi maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi içsel

de olabilir. Doğal olarak bireylerin elde etmek istediği ödüller farklılık göstermektedir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, tüm çalışanlar örgüt için değerli olduklarını, yaptıkları işin takdir edildiğini hissetmek isterler. Maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir (Çetinel, 2008:73).

2.4.4.2.7 Takım çalışması

“Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur” (Keleş, 2006:68).

Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını asarak ortak bir amaç etrafında birleşmektedir (Barutçugil, 2004:278).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Gündoğan, 2009:37).

Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse iş görenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir. Takım çalışması işgörenlere özellikle de daha çok beceri ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artmasından dolayı büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitenin yükselmesi, düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda çağdaş iş yaşamının güçlüğüne ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımına sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere iş görenlerin daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam tersi, takım üyeliği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin olumlu olduğu ifade edilmektedir. Çünkü takım çalışması içinde yer alan iş görenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bir takımın verdiği kararların kalitesi ne derece işbirliği ile alındığı ile yakından ilgili olmaktadır (Trevor, 1998:195).

2.5 SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Bu kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı"nı (TİCİ) kurlmalarıyla atıldı. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar attı. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine, 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla başladı ve bunu, 29 Haziran 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla bugünkü Spor Genel Müdürlüğü'nün kurulması izledi. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirildi. Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, Başbakanlığa bağlı bir "Devlet Kuruluşu" statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti'nde (3 Kasım 1969) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlık kapsamına alındı. Böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açıldı. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı oldu.

7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da ise ilk spora yer verildi. Böylece ülkemizde ilk kez spor ve sporcu Anayasa'nın teminatı altına alındı.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Spor Genel Müdürlüğü" oldu.

3289 ve 3703 sayılı Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı.

1993 yılında ise federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak uygulamaya kondu ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'te yapıldı.

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirildi. Gençlik ve Spor Bakanlığının görev alanıyla ilgili olarak il ve ilçe düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemleri Spor Genel Müdürlüğüne bağlı olarak Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri tarafından yürütülmektedir (WEB2).

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişkeni vardır.

Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında görev yapan yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin, kurum personelinin örgütsel bağlılık düzeyini ne derecede açıkladığını tespit etmek amacıyla, etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik düzeyleri) araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin bir parçasını oluşturmuştur.

Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında görev yapan personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin, bazı niteliklerine göre farklılaşma durumu merak edilerek personelin yaş, görev yılı, cinsiyetleri, medeni durumları, unvanları, gelir düzeyleri ve eğitim düzeylerinin değişkenleri araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin bir kısmını oluşturmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Araştırmada, Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında görev yapan yöneticilerin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik düzeyleri, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı yordama düzeyleri incelenmiştir.

3.2 EVREN ve ÖRNEKLEM

Verileri toplamak amacı ile 500 Tane ELÖ ve ÖBÖ, uygun örneklem yöntemi ile belirlenen 10 (Ankara, Hatay, Kocaeli, Sakarya, Muğla, Denizli, Kayseri, Kahramanmaraş, Niğde, Bolu) şehir gönderilmiştir.

2010 ve 2011 yılları arasında Spor Genel Müdürlüğü personeli bu çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak illerde faaliyet gösteren ve uygun örneklem yöntemi ile belirlenen 10 (Ankara, Hatay, Kocaeli, Sakarya, Muğla, Denizli, Kayseri, Kahramanmaraş, Niğde, Bolu) tane Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü belirlenmiştir. Bu illerde görev yapan personel bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Tablo 6. Çalışma Örneklemine İlişkin Demografik Bilgiler

Yaş	N	%	Gelir düzeyi	N	%
20-29	71	22.5	<1000 TL	31	9.8
30-39	115	36.4	1000-1499 TL	195	61.7
40-49	94	29.7	1500-1999 TL	67	21.2
≥50	36	11.4	≥2000	23	7.3
Toplam	316	100.0	Toplam	316	100.0
Çalışma süresi	N	%	Eğitim düzeyi	N	%
1-10	172	54.4	İlköğretim	27	8.5
11-20	70	22.2	Lise	86	27.2
21-30	68	21.5	Lisans	181	57.3
>30	6	1.9	Yüksek Lisans	21	6.6
Toplam	316	100.0	Doktora	1	0.3
Unvan	N	%	Toplam	N	%
Şube Müdürü	25	7.9	Cinsiyet	N	%
Memur	97	30.7	Erkek	240	75.9
Sportif Eğitim Uzmanı	26	8.2	Kadın	76	24.1
Spor Uzmanı	13	4.1	Toplam	316	100.0
Antrenör	71	22.5	Medeni durum	N	%
Teknisyen	2	0.6	Evli	227	71.8
Diğer	82	25.9	Bekar	89	28.2
Toplam	316	100.0	Toplam	316	100.0

Araştırmanın örneklemini oluşturanların %24,1 'i kadın, %75,9'u ise erkeklerden oluşmaktadır. Analizlerden de görüldüğü üzere araştırmanın büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturanların %22,5'i 20-29 yaş aralığında, %36,4'ü 30-39 yaş aralığında, %29,7'si 40-49 yaş aralığında, %11,4'ü ise 50 yaş üzerindedir.

Araştırmaya katılanların %71,8'i evli, %28,2'si bekdir. Tabloda görüldüğü gibi örneklemin büyük çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 316 Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı personelinin %7,9'u Şube Müdürü, %30,7'si memur, %8,2'si sportif eğitim uzmanı, %4,1'i spor uzmanı, %22,5'i antrenör, %0,7'si teknisyen ve %25,9'u ise diğer ünvanı ile görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 316 kişinin 27'si ilköğretim, 86'sı lise, 181'i lisans, 21'i yüksek lisans, 1 tanesi de doktora düzeyinde eğitimlerini tamamlamışlardır. Tablodan da görüldüğü gibi çalışan personelin büyük çoğunluğu lisans düzeyinden mezun olmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan personelin büyük çoğunluğunu %54,4 ile 1-10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. 11-20 yıl arası çalışanların oranı %22,2'dir. 21-30 arası çalışanları oranı %21,5 ve 30 yılın üzerinde hizmeti bulunanların oranı %1,9'dur.

Araştırmanın örneklemini personelinin %9,8'i 1000 TL altında maaş alırken, %61,7'si de 1000-1499 TL arasında maaş almaktadır. Bu maaş aralığı en yüksek maaş aralığını oluşturmaktadır. 1500- 1999 TL arası maaş alan personel toplam personelin %21,2 'sini oluşturmaktadır. Son olarak örnekleminde yer alan personelin %7,3'ünün 2000 TL üzeri maaş aldığı analizlerde ortaya çıkmıştır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik düzeyini belirlemek için Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği, Spor Genel Müdürlüğü ile Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan

personelin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Personel hakkında bilgi sahibi olmak için, kullanılan ölçeklerden ayrıca kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçekler ile ilgili açıklayıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" (ELÖ) öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilmiştir. Etik Liderlik Ölçeği; tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeği'nde 4 faktör bulmuştur. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %61,139'dür. Birinci faktör varyansın %21,525'ini (özdeğer:8,302), ikinci faktör %14,208'ünü(özdeğer:5,480), üçüncü faktör %14,638'ini (özdeğer:4,165), dördüncü faktör ise %10,798'ünü (özdeğer:5,646) açıkladığını belirtmiştir.

Tablo 7. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Değerler

Etik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde sayısı	Faktör yükleri	Güvenirlik katsayısı	Alt boyutlardan alınabilecek en alt ve en üst puanlar
İletişimsel Etik	15	0,669-0,814	,95	15-75
İklimsel Etik	11	0,631 - 0,752	,92	11-55
Karar Vermede Etik	9	0,631- 0,752	,94	9-45
Davranışsal Etik	9	0,735-0,824	,90	9-45
Toplam	44 Madde	-	,97	

Yılmaz (2005), Etik Liderlik Ölçeğinin(ELÖ) güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanmıştır. Aynı zamanda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları;

iletişimsel etik .95; iklimsel etik .92; karar vermede etik .94 ve davranışsal etik alt boyutu ise .90 olarak bulmuştur (Yılmaz, 2005). Ölçeğin tüm boyutlarında, 44 maddenin madde-test korelasyonu (Itemtotal) 0,676 ile 0,863 arasında değişmektedir. Aynı şekilde, tüm cümlelerin madde-kalan korelasyonu ise 0,588 ile 0,825 arasında değerler almıştır. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın bir göstergesidir.

ELÖ'nin birinci alt boyutu "İletişimsel Etik"; yöneticinin hatalarını kabul etmesinin, bencil davranışlar sergilememesinin, öğretmenlere adaletli davranmasının, tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılmasının, sabırlı ve alçak gönüllü olmasının, insanlara eşit davranmasının, tüm öğretmenlere sevgiyle davranmasının, öğretmenlere şefkatle yaklaşmasının, etrafındaki insanlara saygı göstermesinin, öğretmenler arasında ara bozucu olmamasının, merhametli olmasının, öğretmenlere içten davranmasının, öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamamasının ve yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu beslemesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-75 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Birinci alt boyutu 6,7, 9 13, 17, 19, 21, 22, 23, 27, 39, 40, 41, 42, 43 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin ikinci alt boyutu "İklimsel Etik"; yöneticinin öğretmenleri teşvik etmesinin, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışmasının, geleceğe dönük somut hedefler koymasının, kendi işlerini sorumluluk duygusu içinde yapmasının, öğretmenlerin yaratıcılığın ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamasının, öğrenme konusunda istekliliğinin, öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul etmesinin, öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirmesinin, okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturmasının, tartışmalar için özgür ortamlar yaratmasının, mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 11-55 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde

sergilediği anlaşılmalıdır. İkinci alt boyutu 1, 2, 3, 4, 8, 10, 12, 18, 20, 33, 36 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin üçüncü alt boyutu örgütsel "Karar Vermede Etik"; okul yöneticisinin çözümler üretmede sistemli yaklaşmasının, politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalar yapmasının, dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmamasının, ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde bulunmamasının, mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapmasının, okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygulamasının, okulda yapılan işlerde ölçüyü belirlemesinin, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmamasının ve davranışlarının sınırlarını bilmesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Üçüncü alt boyutu 11, 30, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 44 numaralı sorular oluşturmaktadır.

ELÖ'nin dördüncü alt boyutu "Davranışsal Etik"; kendi kendini değerlendirebilmesinin, doğru sözlülüğünün, dürüstlüğünün, yalan söylememesinin, cesaretliliğinin, gerçekçiliğinin, ussal davranmasının, bireysel hakları korumasının, içinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı göstermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-45 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından okul yöneticinin bu davranışları üst düzeyde sergilediği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okul yöneticinin bu davranışları yetersiz düzeyde sergilediği anlaşılmalıdır. Dördüncü alt boyutu 5, 14, 15, 16, 24, 25, 26, 28, 29 numaralı sorular oluşturmaktadır.

3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Allen ve Meyer 1990 yılındaki çalışmalarında daha önce geliştirdikleri ölçeğe normatif bağlılık kavramını eklemiştirlerdir. Allen ve Meyer'in bu çalışması bağlılık ölçekleri arasında en çok uygulanan ölçeklerden birisi olmuştur. Ölçekte duygusal (tutumsal) bağlılık, devamlı (hesabî) bağlılık ve normatif

bağlılık kavramları ele alınmıştır. Allen ve Meyer'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında üzerinde en çok çalışma yapılan ölçektir. Ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyen alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık (Affective Component), devam bağlılığı (Continuance Commitment) ve zorunlu bağlılık (Normative Component) olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda belli bir sektöre bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışmalara ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy 1999: 7-15). Ölçek Türkiye'de daha önce yapılan birkaç tezde kullanılmış olmasına rağmen araştırmacı tarafından tekrar geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplam 18 maddesi bulunmaktadır. Her bir madde beşli likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. Testten toplam olarak alınabilecek maksimum puan 90'dır. Ölçeğin üç ayrı alt boyutunun item sayısı altıdır. Bu doğrultuda her bir alt boyuttan alınabilecek maksimum puan 30 olmaktadır. İlk sırada duygusal bağlılık alt boyutu yer almıştır. Tüm alt boyut ortalama değerleri, toplam örgütsel bağlılık gibi beklenen ortalama değerlerin çok üstündedir.

Alt boyutların açılımı ve içeriği ile ilgili ifadeler aşağıda açıklanmaktadır.

1- Duygusal Bağlılık (etkili bağlılık): Örgüt ile çalışan arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkileşimi ifade eder. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişi için ideal bir 'mutluluk' durumudur. Birey kendisiyle örgüt arasındaki benzerliklerden yola çıkarak örgüte karşı sempati ve ilgi duyar. Bunun uzantısı olarak örgüt ve birey arasında sevgi bağı oluşur. Bu bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman olumlu bir tutum sergiler. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Ölçekteki duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler 1-2-3-4-5- ve 6 numaralı sorularda yer almaktadır.

2- Devam Bağlılığı (zorunlu olunan bağlılık): Çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım taptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına

paralel olarak bireyin yaşam standartlarında ortaya çıkan değişikliklerin sürdürülebilmesi için bireyin mevcut işine devam zorunluluğunu hissetmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı hisseden birey örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir işten ayrılma durumunda çalışabileceği alternatif örgütlerin az oluşu ya da hiç olmayışı ile ilgilidir (Çetin, 2004: 95-96). Anketteki devam bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7-8-9-10-11-12 numaralı sorularda yer almaktadır.

3- Normatif Bağlılık (kuralcı bağlılık): çalışan, örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler işverene karşı mecbur olduklarını düşünürler ve minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar Bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeyi arzulamasını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgütün yararına olan davranışlar gösterirler ve bu yönde çaba sergilerler. Bu duyguyu taşıyan bireyler, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini, onlara yatırım yaptığını, yücelttiğini düşünerek bunun karşılığında da kendilerinin de örgütte kalmaları gerektiğini hissederler. Bu bağlılığı tanımlayan ifadeler; 13- 14- 15- 16- 17- 18 numaralı sorularda bulunmaktadır.

Ölçekte yer alan soruların değerlendirilmesi 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Her bir ifadenin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde katılma dereceleri bulunmaktadır. Ölçekteki 18 sorunun dört tanesi (3, 4,5, 13) hariç, tamamı olumlu olup, olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Olumsuz ifadelerde ise hesaplamalar, Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine ise 1 puan verilerek yapılmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

ELÖ ve ÖBÖ'nin uygulanması için araştırmanın yapılacağı iller için gerekli resmi izin Spor Genel Müdürlüğünden alınmıştır. (Ek-2). Verileri toplamak amacı ile 500 Tane ELÖ ve ÖBÖ, uygun örneklem yöntemi ile belirlenen 10 (Ankara, Hatay, Kocaeli, Sakarya, Muğla, Denizli, Kayseri, Kahramanmaraş, Niğde, Bolu) şehir

gönderilmiştir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personel tarafından doldurulan ölçekler posta yolu ile geri gönderilmiştir. Geri dönen ölçek sayısı 361'dir. Eksik ya da yanlış doldurulan ölçeklerden arta kalan 316 ölçek değerlendirilmeye alınmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anket uygulaması sonucu elde edilen veri seti SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programında analiz edilmiştir. Analiz kapsamında, güvenilirlik ve geçerlilik analizi (Reliability Analysis), Kruskal Wallis H testi, Mann Whitney U testi, Regresyon analizi ve Kolmogorov Sminov normallik testinden faydalanılmıştır.

Normallik araştırması

Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacı ile Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Normallik Araştırması Tablosu

	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
N	316	316	316
Kolmogorov-Smirnov Z	1.795	1.702	1.639
Anlamlılık değeri (p)	0.003	0.006	0.009

Yapılan normallik araştırması sonucunda, duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarının dağılımının normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir. ($p < 0,05$)

İlerleyen bölümlerde demografik özelliklere ilişkin yapılan karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi gibi parametrik olmayan yöntemlerin kullanılması uygun bulunmuştur.

Güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ve etik liderlik ölçeklerine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 9. Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Güvenirlik Analizleri

	ÖBÖ	ELÖ
Cronbach's Alfa	,79	,98

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her 2 ölçeğe ilişkin alfa değerleri incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçlarıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Etik liderliğin alt boyutlarının (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik) okuldaki örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığı açıklama gücü incelenmiş ve tüm bunlarla ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında yine Örgütsel Bağlılığın alt boyutları olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık boyutlarının; çalışanların yaş, görev yılı, cinsiyetleri, medeni durumları, Unvanları, gelir düzeyleri ve eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Etik liderliğin alt boyutları (İletişimsel etik, İklimsel etik, Karar vermede etik, Davranışsal etik) Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında çalışan personelin, örgütsel bağlılığın bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyini anlamlı düzeyde açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacı ile regresyon analizi kullanılmış, analiz sonuçları örgütsel bağlılığın alt boyut sıralamasına göre (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 10. Etik Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS.
Öğretmenleri teşvik eder.	1.00	5.00	3.6013	1.12371
Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	1.00	5.00	3.4778	1.14205
Geleceğe dönük somut hedefler koyar.	1.00	5.00	3.6424	1.21706
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar	1.00	5.00	3.8259	1.05924
Kendi kendini değerlendirebilir.	1.00	5.00	3.5791	1.10270
Hatalarını kabul eder.	1.00	5.00	3.4620	1.17992
Bencil davranışlar sergilemez.	1.00	5.00	3.4778	1.16134
Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar	1.00	5.00	3.3639	1.25122
Öğretmenlere adaletli davranır.	1.00	5.00	3.3006	1.25032
Öğrenme konusunda isteklidir.	1.00	5.00	3.7120	1.07319
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	1.00	5.00	3.5665	1.08906
Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.	1.00	5.00	3.5886	1.14159
Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.	1.00	5.00	3.4873	1.18315
Doğru sözlüdür.	1.00	5.00	3.7152	1.09017
Dürüst davranır.	1.00	5.00	3.6646	1.08151
Olaylar karşısında cesaretli davranır.	1.00	5.00	3.6171	1.09930
Sabırlıdır.	1.00	5.00	3.6139	1.14212
Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.	1.00	5.00	3.3956	1.21571
Alçak gönüllüdür.	1.00	5.00	3.5791	1.16158
Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	1.00	5.00	3.6139	1.15319
İnsanlara eşit davranır.	1.00	5.00	3.3323	1.25750
Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.	1.00	5.00	3.4589	1.14707
Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.	1.00	5.00	3.5316	1.13345
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	1.00	5.00	3.6297	1.09208
İfadeleri gerçeğe yakındır.	1.00	5.00	3.7025	1.07502
Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.	1.00	5.00	3.7722	1.05046
Etrafındaki insanlara saygı gösterir.	1.00	5.00	3.6867	1.11552
Bireysel hakları korur.	1.00	5.00	3.6392	1.07330

İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.	1.00	5.00	3.7848	1.02874
Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.	1.00	5.00	3.5886	1.13041
Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.	1.00	5.00	3.7278	1.04895
Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.	1.00	5.00	3.7310	1.11574
Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	1.00	5.00	3.6139	1.15594
Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.	1.00	5.00	3.7563	1.01142
Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.	1.00	5.00	3.6741	1.06819
Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.	1.00	5.00	3.7089	1.07676
Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.	1.00	5.00	3.7025	1.08969
Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	1.00	5.00	3.8481	1.03388
Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.	1.00	5.00	3.7785	1.04577
Merhametlidir.	1.00	5.00	3.7278	1.12489
Öğretmenlere içten davranır.	1.00	5.00	3.6171	1.16655
Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.	1.00	5.00	3.6677	1.13545
Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.	1.00	5.00	3.4430	1.16015
Davranışlarının sınırlarını bilir.	1.00	5.00	3.6551	1.10036

Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların etik liderlik yargıları içerisinde en olumlu görüş belirttikleri yargılar;

- Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir. (3,84)
- Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar (3,82) Olarak belirlenmiştir.

En olumsuz görüş belirtilen yargılar ise;

- Çalışanlara adaletli davranır. (3,30)
- İnsanlara eşit davranır. (3,33)

Biçiminde ortaya çıkmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS.
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.	1.00	5.00	3.6139	1.19907
Bu iş yerinin sorunları bana kendi sorunlarıymışım gibi gelir	1.00	5.00	3.6804	.99637
İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	1.00	5.00	3.0443	1.27911
Kendimi bu işyerine "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	1.00	5.00	2.9620	1.28674
İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	1.00	5.00	2.9968	1.26867
Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	1.00	5.00	3.5506	1.09282
Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	1.00	5.00	3.5791	1.12831
İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	1.00	5.00	3.5665	1.12066
Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	1.00	5.00	3.2911	1.24367
Şu anda bu işyerinden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	1.00	5.00	3.2532	1.22636
Eğer kendimi bu işyerine bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1.00	5.00	3.4146	1.13626
Bu işyerinden ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	1.00	5.00	3.2816	1.16828
Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	1.00	5.00	3.0791	1.15060
Benim yararına bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1.00	5.00	3.4937	1.13667

Şu anda işyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1.00	5.00	3.1709	1.19093
-Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	1.00	5.00	3.4715	1.11944
İşyerimin içindeki insanlara olan Sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	1.00	5.00	3.2880	1.23288
İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	1.00	5.00	3.2120	1.30298

Katılımcıların örgütsel bağlılık yargıları içerisinde en olumlu görüş belirttikleri yargılar;

- Bu iş yerinin sorunları bana kendi sorunlarıymışım gibi gelir. (3,68)
- Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük bir mutluluk verir. (3,61) olarak belirlenmiştir.

En olumsuz görüş belirtilen yargılar ise;

- İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum. (2,96)
- Kendimi bu işyerine "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum. (2,99)

Biçiminde ortaya çıkmıştır.

Tablo 12. Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	İletişimsel etik	İklimsel etik	Karar vermede etik	Davranışsal etik
Ortalama	19.8481	20.3861	19.7152	53.1646	39.5443	33.3133	33.1044
Medyan	19.5000	21.0000	19.0000	57.0000	43.0000	36.0000	35.0000
Aralık	24.00	24.00	24.00	60.00	44.00	36.00	36.00
Minimum	6.00	6.00	6.00	15.00	11.00	9.00	9.00
Maksimum	30.00	30.00	30.00	75.00	55.00	45.00	45.00
C.Alfa	0.704	0.679	0.714	0.949	0.959	0.965	0.962

Karşılaştırmalar

1.1 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, “Duygusal Bağlılık” boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri bağımlı değişken olarak ele alınmış ve iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı aşağıdaki regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 13. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular

Değişken	R^2	F	P	Boyutlar	β	P
Etik Liderlik	0,136	12,253	0,000	İletişimsel Etik	0.032	0.590
				İklimsel Etik	0.225	0.001
				Karar Vermede Etik	-0.036	0.610
				Davranışsal Etik	-0.112	0.210

Bağımlı Değişken: Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan “Duygusal Bağlılık”

Tablo 13 incelendiğinde,

Duygusal bağlılık düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahip olan değişkenin iklimsel etik olduğunu görmekteyiz. Anlamlılık düzeyi değerleri incelendiğinde iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. ($p>0,05$) Bir başka ifade ile kişilerin iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik

düzeylerinin, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Bunun yanında iklimsel etik değişkeninin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamlıdır. ($p < 0,05$) İklimsel etik düzeyindeki 1 birimlik artış, duygusal bağlılık düzeyinde 0,225 birimlik artışa neden olmaktadır.

Duygusal bağlılık düzeyindeki değişimin %13,6 lık bölümü, iklimsel etik ile açıklanmaktadır.

1.2. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, "Devam Bağlılığı" boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

Bu aşamada katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri bağımlı değişken olarak ele alınmış ve iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı aşağıdaki regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 14. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan "Devam Bağlılığı" Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular

Değişken	R^2	F	P	Boyutlar	β	P
Etik Liderlik	0,075	6,308	0,000	İletişimsel Etik	-0.359	0.719
				İklimsel Etik	1.257	0.210
				Karar Vermede Etik	-0.041	0.967
				Davranışsal Etik	0.943	0.347

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Devam Bağlılığı

Tabloda görüldüğü gibi iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkileri istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($p>0,05$) Söz konusu etkiler rastlantısaldır.

Devam bağlılığı düzeyindeki değişimin yalnızca %7,5 i iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik ile açıklanmaktadır.

1.3. Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) örgütsel bağlılığın, "Normatif Bağlılık" boyut düzeyini anlamlı düzeyde açıklamakta mıdır?

Bu aşamada ise katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri bağımlı değişken olarak ele alınmış ve iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin, bağımlı değişken skorlarındaki değişimi hangi düzeyde yordadığı aşağıdaki regresyon sonuçları ile irdelenmiştir.

Tablo 15. Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan "Normatif Bağlılık" Alt Boyutuna Etkisini Gösteren İstatistiksel Bulgular

Değişken	R^2	F	P	Boyutlar	β	P
Etik Liderlik	0,227	22,840	0,000	İletişimsel Etik	-1.647	0.101
				İklimsel Etik	5.331	0.000
				Karar Vermede Etik	-0.215	0.830
				Davranışsal Etik	-0.013	0.990

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutu Olan Normatif Bağlılık

Normatif bağlılığa ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik değişkenlerinin normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel açıdan anlamlı değildir. ($p>0,05$)

İletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik, normatif bağlılık düzeyini yordamamaktadır.

İklimsel etik değişkeninin etkisi ise anlamlıdır. ($p < 0,05$) İklimsel etik düzeyindeki 1 birimlik artış, normatif bağlılık düzeyinde 5,331 birimlik artışa neden olmaktadır.

Normatif bağlılık düzeyindeki değişimin %22,7 lik bölümü, iklimsel etik değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Modele ilişkin oluşturulan denklem aşağıdaki gibidir.

$$\text{Normatif Bağlılık} = 11,773 + 5,331 (\text{ İklimsel etik}) + u_i$$

Tablo 16. Cinsiyete Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	Z	p
İletişimsel etik	Erkek	240	155.04	37208.50	8288.00	-1.200	0.230
	Bayan	76	169.44	12877.50			
İklimsel etik	Erkek	240	156.54	37569.50	8649.50	-0.679	0.497
	Bayan	76	164.69	12516.50			
Karar vermede etik	Erkek	240	152.85	36683.50	7763.50	-1.959	0.051
	Bayan	76	176.35	13402.50			
Davranışsal etik	Erkek	240	155.08	37218.00	8298.50	-1.187	0.235
	Bayan	76	169.32	12868.00			

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda;

Kadın ve erkek katılımcılar arasında iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$)

Tüm alt boyutlarda kadın katılımcıların erkeklere göre etik liderlik davranışı sergileme düzeyleri daha yüksek olarak elde edilse de söz konusu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Tablo 17. Medeni Duruma Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Medeni durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	Z	p
İletişimsel etik	Evli	227	151.28	34340.00	8462.00	-2.247	0.025
	Bekâr	89	176.92	15746.00			
İklimsel etik	Evli	227	151.87	34475.00	8597.00	-2.063	0.039
	Bekâr	89	175.40	15611.00			
Karar vermede etik	Evli	227	152.97	34725.00	8847.00	-1.722	0.085
	Bekâr	89	172.60	15361.00			
Davranışsal etik	Evli	227	151.77	34452.00	8574.00	-2.096	0.036
	Bekâr	89	175.66	15634.00			

Evli ve bekâr katılımcılar arasında iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık vardır. ($p < 0,05$) Karar vermede etik düzeyi ise medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Bekâr katılımcıların arasında iletişimsel etik, iklimsel etik ve davranışsal etik düzeyleri evli katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 18. Çalışma Süresine Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Çalışma Süresi	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
İletişimsel etik	1-10	172	164.63	9,400	0,024	3-1,2
	11-20	70	171.40			
	21-30	68	128.89			
	30 +	6	167.83			
İklimsel etik	1-10	172	161.04	9,385	0,025	3- 1,2,4
	11-20	70	174.39			
	21-30	68	131.90			
	30 +	6	201.75			
Karar vermede etik	1-10	172	159.03	8,251	0,041	3-1,2
	11-20	70	179.81			
	21-30	68	135.27			
	30 +	6	157.83			
Davranışsal etik	1-10	172	162.27	4,415	0,220	-
	11-20	70	168.59			
	21-30	68	138.54			
	30 +	6	158.92			

Sonuçlara göre farklı çalışma sahip sürelerine sahip katılımcılar arasında davranışsal etik düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, iletişimsel, iklimsel ve karar vermede etik düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

- Çalışma süresi 21-30 yıl arası olanların iletişimsel etik ve karar vermede etik davranış sergileme düzeyleri çalışma süresi 21 yıldan az olanlara göre daha düşüktür.
- Çalışma süresi 21-30 yıl arası olanların iklimsel etik davranış sergileme düzeyleri çalışma süresi 21 yıldan az ve 30 yıldan fazla olanlara göre daha düşüktür.

Tablo 19. Yaşa Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Yaş	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
İletişimsel etik	20-29	71	173.13	2,517	0,472	-
	30-39	115	151.86			
	40-49	94	155.86			
	50 +	36	157.75			
İklimsel etik	20-29	71	167.85	2,417	0,491	-
	30-39	115	148.38			
	40-49	94	161.58			
	50 +	36	164.36			
Karar vermede etik	20-29	71	167.11	4,915	0,178	-
	30-39	115	146.08			
	40-49	94	158.68			
	50 +	36	180.74			
Davranışsal etik	20-29	71	177.41	4,864	0,182	-
	30-39	115	147.16			
	40-49	94	157.39			
	50 +	36	160.32			

Farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında etik liderlik alt boyutları bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$)

Tablo 20. Unvana Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Unvan	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
İletişimsel etik	Şube Müdürü	25	142.72	10,817	0,094	-
	Memur	97	143.16			
	Sportif Eğitim Uzmanı	26	197.08			
	Spor Uzmanı	13	142.08			
	Antrenör	71	174.69			
	Teknisyen	2	166.75			
	Diğer	82	157.60			
İklimsel etik	Şube Müdürü	25	132.50	8,765	0,187	-
	Memur	97	144.78			
	Sportif Eğitim Uzmanı	26	177.38			
	Spor Uzmanı	13	140.92			
	Antrenör	71	176.03			
	Teknisyen	2	166.75			
	Diğer	82	164.07			
Karar vermede etik	Şube Müdürü	25	145.52	8,905	0,179	-
	Memur	97	144.11			
	Sportif Eğitim Uzmanı	26	188.73			
	Spor Uzmanı	13	141.23			
	Antrenör	71	176.01			
	Teknisyen	2	148.25			
	Diğer	82	157.72			
Davranışsal etik	Şube Müdürü	25	136.36	7,630	0,267	-
	Memur	97	147.10			
	Sportif Eğitim Uzmanı	26	185.46			
	Spor Uzmanı	13	138.65			
	Antrenör	71	171.08			
	Teknisyen	2	193.75			
	Diğer	82	161.57			

Farklı unvanlara sahip katılımcılar arasında etik liderlik alt boyutları bakımından anlamlı bir fark yoktur. ($p > 0,05$)

Tablo 21. Gelir Düzeyine Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Gelir	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
İletişimsel etik	1000 ve Altı	31	184.15	3,795	0,295	-
	1000-1499 Arası	195	158.09			
	1500-1999 Arası	67	146.31			
	2000 ve Üzeri	23	162.93			
İklimsel etik	1000 ve Altı	31	194.48	7,722	0,052	-
	1000-1499 Arası	195	158.94			
	1500-1999 Arası	67	139.61			
	2000 ve Üzeri	23	161.28			
Karar vermede etik	1000 ve Altı	31	183.76	5,698	0,127	-
	1000-1499 Arası	195	161.44			
	1500-1999 Arası	67	138.89			
	2000 ve Üzeri	23	156.65			
Davranışsal etik	1000 ve Altı	31	196.79	9,461	0,024	1-2,3,4
	1000-1499 Arası	195	160.86			
	1500-1999 Arası	67	137.50			
	2000 ve Üzeri	23	148.07			

Farklı gelir düzeyindeki katılımcılar arasında iletişimsel, iklimsel ve karar vermede etik liderlik alt boyutları bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Davranışsal etik davranışı sergileme düzeyi ise gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. ($p<0,05$)

Aylık gelir düzeyi 1000 TL ve altı olan katılımcılar ile aylık geliri 1000 TL üzeri olan katılımcılar arasında yöneticilerinin davranışsal etik liderlik sergileme düzeyinin farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Etik Liderlik ve Alt Boyutları

	Öğrenim Düzeyi	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
İletişimsel etik	İlköğretim	27	200.15	9,633	0,047	1-2,3
	Lise	86	146.13			
	Lisans	181	154.92			
	Yüksek Lisans	21	187.38			
	Doktora	1	139.50			
İklimsel etik	İlköğretim	27	203.81	9,494	0,051	-
	Lise	86	157.72			
	Lisans	181	149.99			
	Yüksek Lisans	21	178.79			
	Doktora	1	116.50			
Karar vermede etik	İlköğretim	27	196.28	7,094	0,131	-
	Lise	86	162.05			
	Lisans	181	149.45			
	Yüksek Lisans	21	172.79			
	Doktora	1	171.50			
Davranışsal etik	İlköğretim	27	199.76	7,676	0,104	-
	Lise	86	159.09			
	Lisans	181	150.20			
	Yüksek Lisans	21	173.33			
	Doktora	1	184.50			

Farklı öğrenim düzeyine sahip katılımcılar arasında iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik düzeyi bakımından anlamlı bir fark bulunmazken iletişimsel etik düzeyi bakımından anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Buna göre İlköğretim düzeyinde öğrenime sahip olanların iletişimsel etik davranışı gösterme düzeyi, lise ve lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. ($p<0,05$)

Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri alt boyut sıralamasına göre (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) yaş, görev yılı, cinsiyetleri, medeni durumları, Unvanları, gelir düzeyleri ve eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir ve sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 23. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	Z	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	240	160.77	38585.00	8575.00	-0.788	0.431
	Kadın	76	151.33	11501.00			
Devam Bağlılığı	Erkek	240	158.36	38007.50	9087.50	-0.047	0.963
	Kadın	76	158.93	12078.50			
Normatif Bağlılık	Erkek	240	166.10	39863.50	7296.50	-2.636	0.008
	Kadın	76	134.51	10222.50			

Yapılan Mann Whitney U testi sonucunda;

Kadın ve erkek katılımcılar arasında duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Erkek katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri (160,77) , kadın katılımcılara göre (151,33) daha yüksek olarak görülmesine karşın söz konusu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Bunun yanında kadın ve erkek katılımcılar arasında normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ($p<0,05$)

Kadın katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri (134.51), erkek katılımcılara göre (166.10) anlamlı derecede daha düşüktür.

Tablo 24. Görev Yılına Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları

	Çalışma Süresi	N	Mean Rank	Chi Square	p	Fark (MWU)
Duygusal Bağlılık	1-10	172	153.84	1,950	0,583	-
	11-20	70	170.19			
	21-30	68	160.12			
	30 Üzeri	6	137.33			
Devam Bağlılığı	1-10	172	162.27	10,638	0,014	4-1,2,3
	11-20	70	137.41			
	21-30	68	162.32			
	30 Üzeri	6	253.00			
Normatif Bağlılık	1-10	172	160.75	1,573	0,666	-
	11-20	70	149.46			
	21-30	68	159.24			
	30 Üzeri	6	191.17			

Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre farklı çalışma sahip sürelerine sahip katılımcılar arasında duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, devam bağlılığı düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($p < 0,05$)

Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla MWU testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

- Çalışma süresi 30 yıl üzeri olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresi 30 yıl ve daha düşük olan katılımcılardan daha yüksektir.
- Çalışma süresine göre diğer gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Tablo 25. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları

	Yaş	N	Mean Rank	Chi Square	P	Fark (MWU)
Duygusal Bağlılık	20-29	71	156.37	1,724	0,632	-
	30-39	115	151.12			
	40-49	94	165.98			
	50 +	36	166.74			
Devam Bağlılığı	20-29	71	163.30	2,311	0,510	-
	30-39	115	158.54			
	40-49	94	148.85			
	50 +	36	174.10			
Normatif Bağlılık	20-29	71	175.70	4,262	0,235	-
	30-39	115	150.57			
	40-49	94	151.79			
	50 +	36	167.40			

Tabloda görüldüğü gibi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir. ($p > 0,05$)

Ortalamalar incelendiğinde tüm yaş gruplarına ilişkin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri birbirine oldukça yakındır.

Tablo 26. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları

Medeni Durum	N	Mean Rank	Sum of Ranks	U	Z	p
--------------	---	-----------	--------------	---	---	---

Duygusal Bağlılık	Evli	227	155.73	35351.00	9473.000	-0.863	0.388
	Bekar	89	165.56	14735.00			
Devam Bağlılığı	Evli	227	160.23	36372.00	9709.000	-0.539	0.590
	Bekar	89	154.09	13714.00			
Normatif Bağlılık	Evli	227	155.13	35213.50	9335.500	-1.052	0.293
	Bekar	89	167.11	14872.50			

Medeni duruma ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, evli ve bekar katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Bir başka ifade ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri, kişinin evli ya da bekâr olmasına göre değişmemektedir.

Tablo 27. Unvana Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları

	Unvan	N	Mean Rank	Chi Square	p	Fark (MWU)
Duygusal Bağlılık	Şube Müdürü	25	183.50	10,818	0,094	-
	Memur	97	144.15			
	S. Eğ. Uzmanı	26	161.13			
	Spor Uzmanı	13	158.35			
	Antrenör	71	182.70			
	Teknisyen	2	144.75			
	Diğer	82	146.42			
Devam Bağlılığı	Şube Müdürü	25	165.28	6,887	0,331	-
	Memur	97	166.61			
	S. Eğ. Uzmanı	26	124.00			
	Spor Uzmanı	13	171.23			
	Antrenör	71	165.94			
	Teknisyen	2	202.75			
	Diğer	82	148.24			
Normatif Bağlılık	Şube Müdürü	25	156.68	16,545	0,011	5-2,3,4,7
	Memur	97	159.54			
	S. Eğ. Uzmanı	26	138.69			
	Spor Uzmanı	13	111.27			

Antrenör	71	191.61
Teknisyen	2	159.25
Diğer	82	142.91

Söz konusu farklılıkların hangi unvan grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla MWU testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Farklı unvanlarda görev yapan katılımcılar arasında duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, normatif bağlılık düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,05$)

Antrenör statüsünde görev yapan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, memur, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı ve “diğer” statülerde görev yapan katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 28. Öğrenim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık

	Öğrenim	N	Mean Rank	Chi Square	p	Fark (MWU)
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	27	157.56	17,317	0,002	4-1,2,3
	Lise	86	168.99			
	Lisans	181	145.74			
	Yüksek Lisans	21	228.60			
	Doktora	1	120.00			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	27	187.63	4,324	0,364	-
	Lise	86	153.24			
	Lisans	181	154.43			
	Yüksek Lisans	21	177.40			
	Doktora	1	164.50			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	27	197.13	12,072	0,017	3-1,4
	Lise	86	162.51			
	Lisans	181	146.33			
	Yüksek Lisans	21	193.88			
	Doktora	1	231.00			

Söz konusu farklılıkların hangi unvan grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla MWU testi ile mümkün tüm ikili karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Farklı öğrenim düzeylerine sahip katılımcılar arasında duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. ($p < 0,05$)

- Lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, ilköğretim ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşüktür.
- Yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, lisans ve daha düşük öğrenime sahip katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 29. Gelire Göre Örgütsel Bağlılık

	Gelir	N	Mean Rank	Chi Square	p	Fark (MWU)
Duygusal Bağlılık	1000 ve altı	31	151.24	6,256	0,100	-
	1000-1499	195	159.24			
	1500-1999	67	145.57			
	2000 ve Üzeri	23	199.65			
Devam Bağlılığı	1000 ve altı	31	149.92	1,362	0,714	-
	1000-1499	195	160.30			
	1500-1999	67	163.19			
	2000 ve Üzeri	23	141.17			
Normatif Bağlılık	1000 ve altı	31	164.77	1,234	0,745	-
	1000-1499	195	160.38			
	1500-1999	67	147.98			
	2000 ve Üzeri	23	164.74			

Gelir düzeyine ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, farklı gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p > 0,05$)

Bir başka ifade ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri, kişinin gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 30. Korelasyon analizi

	Yaş	Gelir	Eğitim	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İletişimsel Etik	İklimsel Etik	Karar Vermede Etik	Davranışsal Etik
Yaş	R P	1								
Gelir	R P	.231**	1							
Eğitim	R P	- .400**	.229* *	1						
Duygusal Bağlılık	R P	.047 .405	.043 .442	.007 .905	1					
Devam Bağlılığı	R P	-.024 .675	-.038 .495	- .025	.086 .128	1				
Normatif Bağlılık	R P	-.021 .707	-.022 .692	- .069	.378** .000	.515** .000	1			
İletişimsel Etik	R P	-.034 .548	-.059 .298	- .014	.322** .000	.254** .000	.388** .000	1		
İklimsel Etik	R P	-.002 .978	-.078 .165	- .067	.358** .000	.268** .000	.462** .000	.929** .000	1	
Karar Vermede Etik	R P	-.007 .900	-.081 .149	- .029	.276** .000	.239** .000	.359** .000	.895** .000	.854** .000	1
Davranışsal Etik	R P	-.040 .480	- .133*	- .058	.291** .000	.265** .000	.390** .000	.933** .000	.907** .000	.888** 1

Korelasyon analizi sonucunda;

- Duygusal bağlılık ile etik liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$) İletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik düzeyi arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır.
- Devam bağlılığı ile etik liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$) İletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik düzeyi arttıkça devam bağlılığı da artmaktadır.
- Normatif bağlılık ile etik liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$) İletişimsel, iklimsel, karar verme ve davranışsal etik düzeyi arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında, hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçlar, ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunacak şekilde değerlendirilecektir.

5.1.1 Demografik Bilgiler

Veri toplama araçlarını yanıtlayanların kişisel özelliklere göre dağılımına bakıldığında; Araştırmada görüşüne başvurulanan Spor Genel Müdürlüğü personelinin %24,1 'i kadın, %75,9'u ise erkektir.

Araştırmanın örneklemini oluşturanların yaş dağılımı; %22,5'i 20-29 yaş aralığında, %36,4'ü 30-39 yaş aralığında, %29,7'si 40-49 yaş aralığında , %11,4'ü ise 50 yaş üzerindedir.

Araştırmaya katılanların %71,8'i evli, %28,2'si bekardır. Sonuçlarda görüldüğü gibi örneklemin büyük çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 316 Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı personelinin %7,9'u Şube Müdürü, %30,7'si memur, %8,2'si sportif eğitim uzmanı, %4,1'i spor uzmanı, %22,5'i antrenör, %0,7'si teknisyen ve %25,9'u ise diğer ünvanı ile görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 316 kişinin %8,5'i ilköğretim, %27,3'ü lise, %57,3'ü lisans, %6,6'sı yüksek lisans, %0,3'ü ise doktora düzeyinde eğitimlerini tamamlamışlardır. Tablodan da görüldüğü gibi çalışan personelin büyük çoğunluğu lisans düzeyinden mezun olan personel oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan personelin büyük çoğunluğunu %54,4 ile 1-10 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. 11-20 yıl arası çalışanların oranı %22,2'dir. 21-30 arası çalışanları oranı %21,5 ve 30 yılın üzerinde hizmeti bulunanların oranı%1,9'dur

Araştırmanın örneklemini personelinin %9,8'i 1000 TL altında maaş alırken, %61,7'si de 1000-1499 TL arasında maaş almaktadır. Bu maaş aralığı en yüksek maaş aralığını oluşturmaktadır. 1500- 1999 TL arası maaş alan personel toplam personelin %21,2 'sini oluşturmaktadır. Son olarak örnekleme yer alan personelin %7,3'ünün 2000 TL üzeri maaş aldığı analizlerde ortaya çıkmıştır.

5.1.2 Etik Liderliğin Alt Boyutları (İletişimsel Etik, İklimsel Etik, Karar Vermede Etik, Davranışsal Etik) Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Boyut Düzeyini Anlamli Düzeyde Açıklamakta Mıdır?

5.1.2.1 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Duygusal Bağlılık” boyut düzeyi

Duygusal bağlılık çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı etik liderliğin alt boyutlarından sadece iklimsel etik anlamli düzeyde etkilemektedir. ($p < 0,05$)

Etik Liderliğin diğer alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etiğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı kestirmede (tahminde) etkisi bulunmamıştır. ($p > 0,05$)

Uğurlu (2009:165) yılında yapmış olduğu İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının

etkisi başlıklı doktora çalışmasında yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının duygusal bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden hiçbiri duygusal bağlılığı açıklamada anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu sonuç, yapılan bu çalışma ile kısmen paralellik göstermektedir.

Bir kurumda etik ikliminin oluşturulması ve işler hale getirilmesinde yöneticilerin çok önemli etkisi vardır. Yöneticiler etik kurallar, politikalar ve direktifler oluşturup yürürlüğe koymazlarsa, bir zaman sonra kurum içinde etik olmayan davranışlar ortaya çıkacaktır. Yöneticiler, etik kural, prosedürler oluşturarak ve bu prosedür ve kuralların işlenmesini sağlayarak örgütteki etik davranışı olumlu yönde etkileyen bir etik iklim yaratabilirler. Yöneticiler, etik kural, prosedürler oluşturarak ve bu prosedür ve kuralların işlenmesini sağlayarak örgütteki etik davranışı olumlu yönde etkileyen bir etik iklim yaratabilirler (Schwepker, 2001:3952).

Ercan Yılmaz (2006) öğretmenler üzerinde yapmış örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi konulu doktora çalışmasında; Örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışana duyarlılık ile etik liderliğin alt boyutu olan iklimsel etik arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Bu da gösteriyor ki okulda öğretmenler kendilerine daha duyarlı davranıldığını düşünmesinde yöneticinin etik liderlik davranışlarının önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir. (Yılmaz, 2006:117)

5.1.2.2 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyut düzeyi

Devam bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır.

Etik liderliğin alt boyutların hiçbiri örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığını anlamlı düzeyde etkilememektedir. ($p > 0,05$)

Başka bir ifade ile Etik Liderliğin diğer alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etiğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığını kestirmede (tahminde) etkisi bulunmamıştır.

Uğurlu (2009:166) yapmış olduğu çalışmasında; Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının devam bağlılığını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik, iklimsel etik ve davranışsal etik davranışlarının devam bağlılığını açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç, yapılan çalışma ile paralellik göstermiştir.

5.1.2.3 Etik liderliğin alt boyutları (iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki örgütsel bağlılığın “Normatif Bağlılık” boyut düzeyi

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması, dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır.

Etik liderliğin alt boyutlarından iklimsel etiğin normatif bağlılık düzeyini anlamlı şekilde etkisi bulunmuştur. ($p<0,05$)

Etik Liderliğin diğer alt boyutları olan iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etiğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık düzeyini kestirmede (tahminde) etkisi bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Uğurlu (2009:168) yapmış olduğu çalışmasında; Yönetici etik liderlik davranışı alt boyutlarının normatif bağlılığı açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde dört alt değişkenden iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik boyutlarının normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olmadıkları görülmektedir. Ancak iklimsel etik boyutunun, normatif bağlılığı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç çalışmanın bu sonucunu destekler niteliktedir.

Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir (Wasti, 2000:201).

Thoms (2008:419) liderlikte ve örgütsel ahlak kültüründe etik dürüstlük isimli nitel araştırmasını, liderlikte etik dürüstlüğü, bir kurumun ekonomik özelliklerine göre önemli olup olmadığını ve liderliğin etkilerinin örgüt kültürüne bir etkisi olup

olmadığını belirlemek amacıyla yapmıştır. Thoms, araştırmasında çeşitli kurum ve kişilerin konuyla ilgili görüş ve çalışmalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışmaya göre yüksek düzeyde sergilenen etik yönetim uygulamaları, iş yaşamında başarılar sağlamaktadır ve liderlikte etik davranışlar ile örgütsel ahlak kültürü arasında anlamlı düzeyde bir ilişkili bulunmaktadır.

Heres (2009) etik liderlik ile ilgili olarak, yöneticiler, liderlik uzmanları ve çeşitli özel ve kamu kurumlarında çalışan kişilerden oluşan 21 kişi ile yarı yapılandırılmış nitel görüşmeler yapmıştır. Görüşmelerin sonuçlarına göre, Heres “Bir lideri, etik bir lider yapan özellikleri nelerdir?” soru başlığı altında yaptığı görüşmeler sonucu aldığı cevaplara göre etik liderlerin özelliklerini sıralamıştır. Bu özelliklerden bazıları: Etik bir lider; ahlaki özellikleri olan, dürüst, güvenilir, özenli, iyi bir vicdana sahip, saygılı ve empatiktir. Sıcakkanlı insanlardır ve sempatiye sahiptirler. Etik liderlerin insanlara karşı doğuştan gelen bir ilgisi vardır ve insanlara yön verirler. Onlar, işten ziyade işin arkasındaki kişiye bakarlar. Kararlarını, düşüncelerini ve bilgilerini izleyenleri ile paylaşırlar. Karşılıklı ilişkilerde şeffaf, açık ve güvenilirlerdir. İzleyenlerine sadıktır, onları zor zamanlarda korur ve destekler. Doğru davranışlar sergileyen bir rol modelidir.

McCann ve Holt (2008, 211-220), imalat sektöründe etik liderlik konulu araştırmasında algılanan etik liderlik düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Bu amaçla Birleşik Devletlerde uyguladığı ölçekte, etik lider davranışlarını düşük, yüksek ve ılımlı etik liderlik davranış düzeyi olmak üzere üç kısma ayırmıştır. Araştırmanın sonuçları liderlerin % 66’sının yüksek, %30’unun ılımlı ve % 3’ünün düşük düzeyde etik liderlik davranışları sergilediğini ortaya çıkarmıştır.

5.1.3 Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

- “Duygusal Bağlılık” boyutunda
- “Devam Bağlılığı” boyutunda
- “Normatif Bağlılık” boyutunda,

(1)Yaş, (2) Görev yılı, (3) Cinsiyet, (4) Medeni durum, (5) Kurum unvanı, (6) Gelir düzeyi, (7) Eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

5.1.3.1 Yaş ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Elden edilen sonuçlara göre Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında çalışan personelde örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri yaşa göre farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$)

Ortalamalar incelendiğinde tüm yaş gruplarına ilişkin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri birbirine oldukça yakındır.

İş görenlerin yaşları ile örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını belirten başka bir araştırmanın (Efeoğlu, 2006:102) bulguları, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Akınaltuğ tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin yaşlarının örgütsel bağlılık değerleri üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı sonucu elde edilmiştir (Akınaltuğ, 2003:125). Bu sonuç bu araştırma ile paralel sonuç göstermektedir.

Çetinel (2008:99) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış olduğu çalışmasında ağır sanayi endüstrisinde çalışan kişiler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlılığın yaşa göre farklılaşmadığı sonucunu bulmuştur.

5.1.3.2 Görev yılı ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Elde edilen sonuçlara göre farklı çalışma sahip sürelerine sahip katılımcılar arasında duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenirken, devam bağlılığı düzeylerinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($p<0,05$)

Bunun sonucunda bu çalışmada;

- Çalışma süresi 30 yıl üzeri olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri, çalışma süresi 30 yıl ve daha düşük olan katılımcılardan daha yüksektir.

Kıdem bir kimseyi örgütüne daha sıkı bağlayabilmekte, örgütler arası hareketler için var olan seçenekleri veya fırsatları azaltabilmektedir. Bir başka deyişle kıdem örgüte yapılan bir yatırımdır. Bunun nedeni iş görenin mesleği ile ilgili planları tasarlayarak

bulunduğu yere gelmesidir. Bundan dolayı kıdemli iş görenlerin örgütsel bağlılıkları kıdemsizlere göre daha fazla olabilmektedir (Tok, 2004:208).

Samadov 2006:157 yılında yapmış olduğu çalışmasında; Çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal ve normatif bağlılıkları açısından, iş hayatının başında olan çalışanların (1 yıldan az) ve uzun süredir iş hayatının içinde olanların (16 yıl ve üstü) en yüksek değerlere sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Altınbaş (2008:50) yapmış olduğu çalışmasında; örgüte bağlılığın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde daha fazla kıdeme sahip çalışanların kıdemi daha düşük olanlara göre işyerlerine daha bağlı ve işyerinin sorunlarına daha duyarlı oldukları; beyaz yakalı çalışanların ise mavi yakalı çalışanlara göre örgütlerini daha fazla benimsedikleri sonucunu bulmuştur.

5.1.3.3 Cinsiyet ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Elde edilen sonuçlara göre kadın ve erkek katılımcılar arasında duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Erkek katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri (160,77) , kadın katılımcılara göre (151,33) daha yüksek olarak görülmesine karşın söz konusu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Bunun yanında kadın ve erkek katılımcılar arasında normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. ($p<0,05$)

İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının konu edildiği bir araştırmada; cinsiyet değişkenine göre duygusal bağlılık düzeylerinde kadınlar lehine bir fark bulunduğu, bir başka deyişle kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla okullarına duygusal açıdan daha bağlı oldukları vurgulanmış, fakat cinsiyetin devam ve normatif bağlılık düzeylerine bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. (Erdoğan, 2004:105-107).

Bu çalışmada duygusal bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık, Spor Genel Müdürlüğü personeli üzerine yaptığımız çalışmada normatif bağlılık düzeyinde farklılık

bulunmaktadır. İki çalışmada farklı alt boyutlar anlamlı farklılık gösterdiğinden kısmen paralellik göstermektedir.

5.1.3.4 Medeni durum ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Medeni duruma ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, evli ve bekar katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Bir başka ifade ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri, kişinin evli ya da bekar olmasına göre değişmemektedir.

Erdoğan, (2006:98) İlköğretim yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmasında araştırma grubunu oluşturan eğitim yöneticilerinin medenî durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçeği tüm alt boyutlarda ve toplamda istatistiksel açıdan medeni duruma göre hiçbir farklılık bulamamıştır. Araştırmacının bulduğu bu sonuç bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Kaya (2007:80) Emniyet mensupları üzerine yapmış olduğu çalışmasında medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

5.1.3.5 Kurum Unvanı ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Farklı unvanlarda görev yapan katılımcılar arasında duygusal ve devam bağlılığı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. ($p>0,05$)

Normatif bağlılık düzeylerine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. ($p<0,05$)

Elde edilen bulguların analizi sonucunda antrenör statüsünde görev yapan katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin; memur, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı ve “diğer” statülerde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Polis Akademisi Başkanlığında görev yapan polislerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında anlamlı farklar vardır. Emniyet amirlerinin, komiser ve baş komiserler ile komiser yardımcılarının; uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları polis memurlarına göre kademeli olarak daha fazla çıkmıştır. Polislerin meslekteki toplam hizmet yılları, aynı görevdeki hizmet yılları, ikametgâhları, medeni durumları ve cinsiyetleri uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile anlamlı farklar göstermemektedir.

Kaya (2007:92-94) yapmış olduğu çalışmada Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde görev yapan polislerin;

Duygusal boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında: Emniyet amirler ve polis memurlarının duygusal boyutuna ilişkin örgütsel bağlılığı, Komiser ve Başkomiserlere göre kademeli olarak daha fazla olduğu,

Devamlılık boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında: Polis Memurlarının; Komiser Yardımcıları, Komiser ve Baş komiserlere göre kademeli olarak örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu,

Normatif boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ile rütbeleri arasında: Polis memurları ve komiser yardımcıları; Komiser ve Baş komiserlere göre normatif boyutunda örgütsel bağlılıkları daha fazla olduğu sonuçlarını bulmuştur. Araştırmacının 3 alt boyutta bulmuş olduğu sonuçlar kısmen de olsa bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Boylu, Pelit ve Güçer (2007:71) yapmış oldukları çalışmalarında akademisyenlerin unvanlarına göre çalıştıkları birime yönelik duygusal ve normatif, Üniversitenin geneline yönelik yine normatif bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde akademik herhangi bir farklılık göstermezken, gerek üniversitenin geneline gerekse çalıştıkları birime yönelik devam bağlılık düzeyleri ve üniversitenin geneline yönelik duygusal bağlılık düzeyleri 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar göstermektedir.

Söz konusu bu farklılıklara göre, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin bağlılık düzeylerini, Araştırma Görevlisi unvanına sahip olan akademisyenlere oranla daha düşük bir düzeyde olduğu sonucunu bulmuşlardır.

5.1.3.6 Gelir düzeyi ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Elde edilen bulguların analizi sonucunda gelir düzeyine ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, farklı gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$)

Bir başka ifade ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri, kişinin gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Erdoğmuş, (2006:115) İlköğretim yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmasında araştırma grubunu oluşturan eğitim yöneticilerinin aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık sadece devam bağlılığında anlamlı farklılık bulunmuştur. Aylık gelirini yetersiz algılayanların devam bağlılığı, yeterli algılayanlardan daha yüksek bulunmuştur. Araştırmanın bu verileri, bu çalışmayı kısmen de olsa destekler niteliktedir.

5.1.3.7 Eğitim düzeyi ve Spor Genel Müdürlüğü ve taşra teşkilatında çalışan personelin; “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutları

Yapılan analizler sonucunda farklı öğrenim düzeylerine sahip katılımcılar arasında duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. ($p<0,05$)

Devam bağlılık düzeyinde anlamlı fark bulunamamıştır. ($p>0,05$).

Lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, ilköğretim ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, lisans ve daha düşük öğrenime sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kaya (2007:92-94) yapmış olduğu çalışmasında Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde görev yapan polislerin örgütsel bağlılığının incelenmesi çalışmasında;

Yüksek lisans eğitimi alan polislerin duygusal boyutunda örgütsel bağlılıklarının lisans, lise ve yüksekokul eğitimi alan polislere göre kademeli olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu, yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Samadov (2006:155) her üç bağlılık boyutunda da eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Yazarın elde ettiği bulgulara göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

Tetik (2012:283) sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırmasında devam bağlılığı boyutu eğitim değişkeni arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Lise mezunu çalışanların devam bağlılığı yüksek lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek sonucunu bulmuştur.

Sonuç olarak;

Yöneticin etik liderlik davranışlarının alt boyutlarından sadece iklimsel etik alt boyutu, personelin örgütsel bağlılığını duygusal ve normatif alt boyutlarında anlamlı olarak yordamıştır. ($p<0,05$)

Yöneticinin etik liderlik becerilerinin alt boyutlarından olan karar vermede etik, davranışsal etik ve iletişimsel etik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p>0,05$)

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplara göre yöneticilerin etik liderlik davranış özelliği bayan ve erkeklere göre farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$)

Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemesi iklimsel, iletişimsel ve davranışsal etik alt boyutlarında evli ve bekârlara göre farklılık göstermekteyken ($p<0,05$), karar vermede etik boyutunda farklılık göstermemektedir.

Analiz sonuçlarına göre farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar, yöneticinin davranışsal etik düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ($p>0,05$), iletişimsel, iklimsel ve karar vermede etik özelliklerinin ise farklılaştığı tespit edilmiştir. ($p<0,05$)

Yöneticilerin etik liderlik davranış sergilemesi, gelir düzeyi bakımından farklı katılımcılara göre sadece davranışsal etik boyutunda farklılık gösterirken ($p < 0,05$), diğer etik liderlik alt boyutlarında farklılık söz konusu değildir. ($p > 0,05$)

Yöneticilerin etik liderlik davranış sergilemesi, farklı eğitim durumuna sahip katılımcılara göre sadece iletişimsel etik boyutunda farklılık gösterirken ($p < 0,05$), diğer etik liderlik alt boyutlarında farklılık söz konusu değildir. ($p > 0,05$)

Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin etik liderlik davranış özelliği yaş grupları arasında ve unvan bakımından ve farklılık göstermemektedir. ($p > 0,05$)

Farklı eğitim düzeylerine sahip olan personelin örgütsel bağlılıkları yaş bakımından incelendiğinde tüm alt boyutlarda birbirine yakın ve anlamlı olmadıkları ortaya çıkmıştır. ($p > 0,05$)

Çalışma süresi 30 yıl ve daha üzerinde olan personelin sadece devam bağlılık boyutunda örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. ($p < 0,05$)

Cinsiyet bakımından örgütsel bağlılık düzeyi incelendiğinde ise, normatif boyut alt boyutunda erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyinin kadınlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet bakımından normatif bağlılık alt boyut düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. ($p < 0,05$)

Medeni duruma ilişkin yapılan karşılaştırmalarda, evli ve bekâr katılımcılar arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı başka bir deyişle kişinin evli ya da bekâr olmasına göre değişmemektedir. ($p > 0,05$)

Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatında antrenör statüsünde görev yapan katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin; memur, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı ve “diğer” statülerde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. ($p < 0,05$)

Kurumda görev yapan personelin farklı gelir düzeyine sahip olmalarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. ($p > 0,05$)

Lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri, ilköğretim ve yüksek lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. ($p<0,05$)

Yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri, lisans ve daha düşük öğrenime sahip katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. ($p<0,05$)

5.2 ÖNERİLER

Araştırma sürecinde ulaşılan genel sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin etik liderlik becerilerinin örgütsel bağlılığı kısmen (sadece iklimsel etik alt boyutunda) olumlu bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sebepten dolayı okul yöneticilerinin etik liderlik becerisinin geliştirici eğitim programları hazırlanabilir ve kurum yöneticilerine bu program kapsamında eğitimler verilebilir.
- Kurum yöneticisi etik liderlik özelliğini daha aktif kullanmalıdır.
- Bu araştırmanın sonuçları 10 il ile sınırlandırılmıştır. Türkiye’de 81 ilde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü yöneticilerinin etik liderlik davranış özelliğinin örgütsel bağlılığı araştırılarak Gençlik ve Spor Bakanlığı personel Daire Başkanlığı tarafından araştırılabilir.
- Kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine yaş açısından bakıldığında yaş gruplarında farklılık olmadığından özellikle 20-29 ve 30-39 yaş arasındaki personelin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışma yapılmalıdır. Çünkü bu yaş aralığında yer alan personelin kurumunda görevde yükselme olanağı daha fazladır.
- Kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma süresi bakımından farklılık gösterdiğinden daha az çalışma yılına sahip personele örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışma yapılmalıdır.

- Kurum personelinin örgütsel bağlılığı normatif alt boyutunda kadın personelin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- Elde edilen analiz sonucunda antrenör kadrosu dışında görev yapan (memur, sportif eğitim uzmanı, spor uzmanı ve “diğer”) personelin örgütsel bağlılık düzeyini arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- Yüksek lisans eğitim seviyesine sahip olmayan personelin örgütsel bağlılık düzeyini arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Ve kurum personeli yüksek lisans eğitimine teşvik edilmelidir.
-

KAYNAKLAR

WEB1, <http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=564>, adresinden 09.03.2012 tarihinde erişilmiştir.

WEB2, <http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/2236/10/Tarihce> adresinden 15.02.2013 tarihinde erişilmiştir

Akınaltuğ, E. (2003). *Yöneticilerde iş Stresi, iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin incelenmesi: TEDAŞ Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, N. J., Meyer, J., P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., Meyer, J., P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of CareerStage Effects. *Journal of Business Research*, 49-61.

Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, İ., P. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M., Avolio, B. J., (1993). Transformational leadership: A response to critiques. in M. M. Chemers ve R. Ayman, (Ed.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Free Press, New York.

Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 81-217.

Başaran, İ., E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetsel Davranış*. Ankara: Aydan Yayınevi.

Başaran, İ., E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Basımevi..

- Brestrich, T., E. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe giriş*. İstanbul: Engin Yayıncılık.
- Ceylan, A., Senyüz, P., B. (2003). Algılanan Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 14(44), 57-62.
- Cuilla, J. B. (1998). *Ethics, The Heart of Leadership* (pp. xv-xix). Westport, CT: Quorum Book.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 97.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çatır, O. (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik Keleş, H., N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi. Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik (2. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik (4. Baskı)*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi. Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul Beta Yayın.
- Efeoglu, İ., E. (2006). *İş-Aile Yasam Çatışmasının iş Stresi, iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegam A Yayıncılık.
- Erdoğan, T. (2004). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmî -özel İlköğretim okullarında çalışan Yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel Bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği)*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi. Cumhuriyet Üniversitesi. İİBF Yayınları*.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzman yeterlilik tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Heres, L. (2009). *What Makes the Difference? Ethical Leadership Across the Public Private Continuum*. Published master thesis Virije University.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İnce, M. Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İşcan, Ö., F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Alguları. *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, (59), 187.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R., M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*.
- Karatepe, O. M., Halıcı, A. (1998). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme. *VI. Ulusal yönetim ve organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16), 440-465.
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (5), 1
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü liderlik -Bir Uygulama-*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi (Ankara İli, Mamak İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi. Gazi

Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

- McCann, J, Holt, R. (2008). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics* (87), 211-220.
- Meyer, J., P. Allen, N., J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Mottaz, C., J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*.
- Mowday, R., T. Porter, L., W, Steers R., M. (1982). *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, C. Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment, The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial. Behavior, *Journal Of Applied Psychology*.
- Özalp, İ. Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 207-227.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Pehlivan, İ., P. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ., P. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pelit, E. Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, cilt: 41, 511:55. http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf adresinden erişilmiştir.
- Penly, L., E. Gould, S. (1988). *Etzioni's Model of Organizational Involvement, A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, (9), 43-59.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayınlamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Sarıbay, A., Y. (1998), *Siyaset Demokrasi ve Kimlik*, İstanbul: Asa Yayınları.

- Schwepker C., H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal Of Business Research*. (54), 39-52.
- Serinkan, C. (2002), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi. *Maltepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, (2), 18.
- Somers, M., Birnbaum, D. (2000). *Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance*. Public Personnel Management.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tepe, H. (1998). Bir felsefe Dalı Olarak Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 4, 9-24.
- TETİK, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt :4, No:1, ISSN: 1309-8012
http://www.sosbilko.net/dergi_SBD/arsiv/2012_1/semra_tetik.pdf adresinden erişilmiştir.
- Thiroux, J. (1998). *Ethics Theory and Practise*. New Jersey: R.R. Donneley& Sons Company
- Thoms, J., C. (2008). Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture. *University of Sydney, Australia*, 4 (4), 419-442.
- Tınar, M., Y. (1997). Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 114.
- Tok, T., N. (2004). *İlköğretim Müfettişlerinin iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmış doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Topuzoğlu A., P. (2009). *Demografik Özellikler Açısından Okul Yöneticisinin Etik Liderlik Özellikleri "İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği"*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Trevor W. (1998). Job Satisfaction in Teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 195.

- Türkmen, İ. (1996). *Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPK Yayınları.
- WASTI, A., S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (1. Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yalçın, A. (2002). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayınları.
- Yetim, A. A., Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından incelenmesi*. Yayınlanmış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik. *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4 (13).

EKLER

EK-1: ANKET

Sayın GSİM Çalışanı;

“GSGM ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının, yöneticilerine ilişkin Etik liderlik davranış özelliklerinin Örgütsel bağlılık düzeyleri açısından incelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasının parçası olan bu anketin amacı, Spor Genel Müdürlüğü’nde ve Taşra teşkilatında çalışan yöneticilerin Etik Liderlik davranış özelliklerini Örgütsel Bağlılık açısından incelemektir.

Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplardan elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız.

Anket sorularını cevaplandırmak için ayırdığınız zamana şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

MustafaYILMAZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM -I **KİŞİSEL BİLGİLER**

.....GENÇLİK ve SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ

1.Yaş		2.Görev yılı		3.Cinsiyetin iz		4.Medeni durum		5.Ünvanınız					
.....	Erke k	Baya n	Evli	Bekâr	Şube Mdr.	Memur	Sportif Eğt. Uzm.	Spor uzmanı	Antrenör	Teknisyen	Diğer	
6. Gelir Düzeyiniz (Aylık)				7. Eğitim Düzeyiniz									
1000 ve Altı	1000 - 1499 Arası	1500-1999 Arası	2000 ve Üzer i	İlköğretim	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora					

BÖLÜM -II
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
ÖRNEK İŞARETLEME			X		
1.Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.					
2.Bu kurumun sorunları bana kendi sorunlarıymışım gibi gelir.					
3.Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.					
4.Kendimi bu kuruma "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.					
5.Kendimi kurumumda"aileden biri" gibi hissetmiyorum					
6.Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.					
7.Şu anda bu kurumda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.					
8.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9.Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.					
10.Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11.Eğer kendimi bu kuruma bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.Bu kurumdan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13.Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.					
14.Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15.Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17.Kurumun içindeki insanlara olan Sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18. Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

BÖLÜM -III
ETİK LİDERLİK

YÖNETİCİM...	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
ÖRNEK İŞARETLEME			X		
1.Çalışanları teşvik eder.					
2.Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3.Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4.Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar					
5.Kendi kendini değerlendirebilir.					
6.Hatalarını kabul eder.					
7.Bencil davranışlar sergilemez.					
8.Çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
9.Çalışanlara adaletli davranır.					
10.Öğrenme konusunda isteklidir.					
11.Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12.Çalışanların farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13.Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14.Doğru sözlüdür.					
15.Dürüst davranır.					
16.Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17.Sabırlıdır					
18.Çalışanların başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19.Alçak gönüllüdür.					
20.Kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21.İnsanlara eşit davranır.					
22.Tüm çalışanlara sevgiyle davranır.					
23.Çalışanlara şefkatle yaklaşır.					
24.Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25.İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26. Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					
27.Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28.Bireysel hakları korur.					
29.İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30.Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					

31.Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32.Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33.Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34.Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35.Kurumda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
36.Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisinde dir.					
37.Kurumda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38.Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39.Çalışanlar arasında arabozucu değildir					
40.Merhametlidir.					
41.Çalışanlara içten davranır.					
42.Çalışanları, sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı yargılamaz.					
43.Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44.Davranışlarının sınırlarını bilir.					

EK-2: RESMİ YAZIŞMALAR

T.C.
BAŞBAKANLIK
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : B.02.1.GSM.0.310.773.02.00/ 3274
Konu:

26.../10/2010


GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

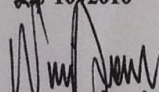
İlgi : Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 19.10.2010 tarih ve 1677 sayılı yazısı.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa YILMAZ'ın "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi" konulu tezi ile ilgili Kocaeli, Kayseri, Niğde, Hatay, Kahramanmaraş, Sakarya, Muğla, Denizli, Bolu ve Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde anket çalışması yapılması istenmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde;

Mustafa YILMAZ'ın anket çalışmasını Kocaeli, Kayseri, Niğde, Hatay, Kahramanmaraş, Sakarya, Muğla, Denizli, Bolu ve Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde yapması için gerekli iznini olurlarınıza arz ederim.


Alettin ÇILGIN
Spor Eğitimi Dairesi Başkanı

O L U R
26/10/2010

Nuri DEMİRCİ
Genel Müdür a.
Genel Müdür Yardımcısı

T.C.
BAŞBAKANLIK
Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : B.02.1.GSM.0.310.773.02.00/ 3280
Konu:

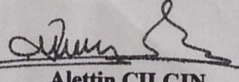
27/10/2010

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü)

İlgi : 19.10.2010 tarih ve 1677 sayılı yazınız.

Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mustafa YILMAZ'ın "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi" konulu tezi çalışmasını Kocaeli, Kayseri, Niğde, Hatay, Kahramanmaraş, Sakarya, Muğla, Denizli, Bolu ve Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde yapması ekteki ilgi Makam onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Alettin ÇILGIN
Genel Müdür a.
Spor Eğitimi Dairesi Başkanı

EK: Makam Onayı

Adres : Süleyman Sırrı Sk. No: 3 Kat:7 Yenışehir/ANKARA
Tel : 0 312 435 09 10 Fax : 0 312 435 75 30 e-mail : sporegitim@gsgm.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

1984 Ağustosunda Hatay'da doğdu. İlk ve orta öğretimini Hatay'da tamamladı. Antakya lisesini bitirdikten sonra 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor yöneticiliği bölümüne yerleşti. 2009 yılında Spor Yöneticiliği Bölümünü birincilikle bitirdi. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans yapmaya hak kazanarak öğrenim hayatına devam etti. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı'nın Eğitim Bilimleri Enstitüsüne bağlanmasıyla öğrenimini Eğitim Bilimleri Enstitüsünde sürdürmektedir. Daha öncede ilgilendiği yüzme sporu ile üniversite hayatı boyunca aktif bir şekilde ilgilenmiştir. 2011 yılı Ağustos Ayında Erzincan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne Sportif Eğitim Uzmanı olarak atandı. 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile açılan ilgili yarışma sınavlarını kazanarak kariyer meslek olan Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı olmaya hak kazandı. Halen Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı olarak meslek hayatına devam etmektedir.

Mustafa YILMAZ