

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE MESLEKİ  
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL CANLILIĞIN  
ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Mehmet GÜDER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Arzu KARACA**

**TUNCELİ – 2021**

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE MESLEKİ  
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL CANLILIĞIN  
ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Mehmet GÜDER**  
(19120334)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Arzu KARACA**

**TUNCELİ – 2021**

T.C.  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE MESLEKİ  
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL CANLILIĞIN  
ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

**Mehmet GÜDER**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

Bu tez / / 20... tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

**İmza**

Prof. Dr. Kenan PEKER

(Fırat Üniversitesi)

**BAŞKAN**

**İmza**

Prof. Dr. Arzu KARACA

(Munzur Üniversitesi)

**DANIŞMAN**

**İmza**

Dr.Öğr. Üyesi Ömer Sezai ŞENEL

(Munzur Üniversitesi)

**ÜYE**

Bu tez, Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Enstitü Müdürü

Bu çalışma, Munzur Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

**Proje No:** .....

**NOT:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “ Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu” ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza

Mehmet GÜDER

Danışman

Prof. Dr. Arzu KARACA

## TEŞEKKÜR

Akademik kariyerime yeni bir unvan eklememe vesile olan ve bu tezi hazırlamamda yardımlarıyla bana yol gösteren başta Munzur Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanımız ve danışman hocam Prof.Dr. Arzu KARACA'yave yüksek öğrenimim boyunca desteklerini esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Mesut Balıbey'e ve diğer tüm hocalarıma sonsuz teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmemde her daim arkamda duran, büyük fedakârlıklar gösteren değerli annem, babam ve aileme minnettarlığımı sunuyorum. En özel teşekkürü her daim yanımda olan ve bu hayattaki en büyük destekçim sevgili eşim Dr. Büşra GÜDER'e ve biricik kızıma etmek istiyorum.

**Mehmet GÜDER**

**TUNCELİ- 2021**



## İÇİNDEKİLER

|                                                            |             |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ</b> .....   | <b>I</b>    |
| <b>TEŞEKKÜR</b> .....                                      | <b>II</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....                                   | <b>III</b>  |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....                              | <b>V</b>    |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....                              | <b>VI</b>   |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....                           | <b>VII</b>  |
| <b>ÖZET</b> .....                                          | <b>VIII</b> |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                      | <b>IX</b>   |
| <b>1. GİRİŞ</b> .....                                      | <b>1</b>    |
| <b>2. VİZYONER LİDERLİK</b> .....                          | <b>4</b>    |
| 2.1. Vizyon Kavramı .....                                  | 4           |
| 2.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri .....                   | 6           |
| 2.3. Vizyonun Paylaşılması .....                           | 8           |
| 2.4. Okul Yöneticiliği Ve Vizyon .....                     | 8           |
| 2.5. Vizyoner Liderlik .....                               | 9           |
| 2.6. Vizyoner Liderin Özellikleri .....                    | 12          |
| 2.7. Vizyoner Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ..... | 13          |
| 2.8. Okullarda Vizyoner Liderlik .....                     | 13          |
| <b>3. MESLEKİ BAĞLILIK</b> .....                           | <b>18</b>   |
| 3.1. Mesleki Bağlılık Kavramı .....                        | 18          |
| 3.2. Mesleki Bağlılık Tanımı .....                         | 18          |
| 3.3. Mesleki Bağlılığın Önemi .....                        | 22          |
| 3.3.1. Bireysel açıdan önemi .....                         | 22          |
| 3.3.2. Kurum açısından önemi .....                         | 24          |
| 3.4. Mesleki Bağlılıkla İlişkili Kavramlar .....           | 25          |
| 3.4.1. Profesyonel bağlılık ile karşılaştırılması .....    | 25          |
| 3.4.2. Kariyer bağlılığı ile karşılaştırılması .....       | 26          |
| 3.4.3. İşe bağlılık ile karşılaştırılması .....            | 27          |
| 3.4.4. Örgütsel bağlılık ile karşılaştırılması .....       | 27          |
| 3.4.5. Diğer kavramlarla karşılaştırılması .....           | 29          |
| 3.5. Mesleki Bağlılığın Boyutları .....                    | 29          |
| 3.5.1. Duygusal mesleki bağlılık .....                     | 30          |
| 3.5.2. Normatif mesleki bağlılık .....                     | 30          |
| 3.5.3. Devam mesleki bağlılığı .....                       | 31          |
| 3.6. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....           | 33          |
| 3.6.1. Bireysel faktörler .....                            | 33          |
| 3.6.2. Örgütsel faktörler .....                            | 34          |
| 3.7. Mesleki Bağlılığın Sonuçları .....                    | 37          |
| 3.8. Öğretmenlerde Mesleki Bağlılık .....                  | 37          |
| 3.9. Lidere bağlılık .....                                 | 39          |
| <b>4. MESLEKİ CANLILIK</b> .....                           | <b>41</b>   |
| 4.1. Canlılık Kavramı .....                                | 41          |
| 4.2. Mesleki Canlılık Kavramı .....                        | 44          |
| 4.3. Mesleki Canlılık Boyutları .....                      | 46          |
| 4.3.1. Tutku (Passion) .....                               | 46          |
| 4.3.2. Dinçlik (Vigor).....                                | 48          |
| 4.3.3. Uсталık .....                                       | 49          |

|                                                                                                                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.4. İş tatmini.....                                                                                                                                                                | 50         |
| 4.4. Mesleki Canlılığın Sonuçları.....                                                                                                                                                | 51         |
| 4.5. Okul Canlılığı.....                                                                                                                                                              | 54         |
| 4.6. Canlılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....                                                                                                                                    | 56         |
| <b>5. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE MESLEKİ BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE MESLEKİ CANLILIĞIN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ ..</b> | <b>59</b>  |
| 5.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                                                                                                         | 59         |
| 5.2. Araştırmanın Önemi .....                                                                                                                                                         | 60         |
| 5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                                                                                           | 61         |
| 5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....                                                                                                                                           | 61         |
| 5.5. Araştırmanın Hipotezi Ve Modeli.....                                                                                                                                             | 62         |
| 5.6. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği .....                                                                                                                                          | 62         |
| 5.7. Verilerin Değerlendirilmesi .....                                                                                                                                                | 63         |
| 5.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlik Ve Güvenirlik Analizleri .....                                                                                                 | 64         |
| <b>6. BULGULAR .....</b>                                                                                                                                                              | <b>72</b>  |
| 6.1. Demografik Bulgular .....                                                                                                                                                        | 72         |
| 6.2. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri .....                                                                   | 73         |
| 6.3. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları .....                                  | 75         |
| 6.4. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları .....                              | 77         |
| 6.5. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları.....                               | 78         |
| 6.6. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkiler .....                                                                 | 78         |
| 6.7. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri .....                                                      | 80         |
| 6.8. Mesleki Bağlılık ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişkide, Mesleki Canlılığın Aracılık Etkisi .....                                                                             | 82         |
| <b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                                                     | <b>88</b>  |
| <b>8. KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                                                              | <b>95</b>  |
| <b>9.EK .....</b>                                                                                                                                                                     | <b>110</b> |
| EK 1: Anket Formu .....                                                                                                                                                               | 110        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                                                                                                                                                       |            |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Vizyoner liderliğe ilişkin bazı tanımlar .....                                                                                                      | 10 |
| <b>Tablo 5.1.</b> Vizyoner liderlik ölçeğinin alfa katsayısı değerleri .....                                                                                          | 65 |
| <b>Tablo 5.2.</b> Mesleki bağlılık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri .....                                                                                           | 66 |
| <b>Tablo 5.3.</b> Mesleki canlılık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri .....                                                                                           | 67 |
| <b>Tablo 5.4.</b> Vizyoner liderlik ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri.....                                                                        | 69 |
| <b>Tablo 5.5.</b> Mesleki bağlılık ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri .....                                                                        | 70 |
| <b>Tablo 5.6.</b> Mesleki canlılık ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri .....                                                                        | 71 |
| <b>Tablo 6.1.</b> Ankete katılanların demografik özellikleri .....                                                                                                    | 72 |
| <b>Tablo 6.2.</b> Likert tipi ölçek için puan aralıkları .....                                                                                                        | 73 |
| <b>Tablo 6.3.</b> Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeyleri .....                                                         | 74 |
| <b>Tablo 6.4.</b> Vizyoner liderlik ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri .....                                                                                    | 74 |
| <b>Tablo 6.5.</b> Mesleki bağlılık ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri .....                                                                                     | 75 |
| <b>Tablo 6.6.</b> Mesleki canlılık ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri .....                                                                                     | 75 |
| <b>Tablo 6.7.</b> Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları.....      | 76 |
| <b>Tablo 6.8.</b> Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılıkları .....          | 77 |
| <b>Tablo 6.9.</b> Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları ..... | 78 |
| <b>Tablo 6.10.</b> Vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık ve mesleki canlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi .....                                   | 79 |
| <b>Tablo 6.11.</b> Mesleki bağlılık ile vizyoner liderlik arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları.....                                                  | 80 |
| <b>Tablo 6.12.</b> Mesleki bağlılık ile mesleki canlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları.....                                                   | 81 |
| <b>Tablo 6.13.</b> Mesleki bağlılık ile vizyoner liderlik ve mesleki canlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları .....                             | 81 |
| <b>Tablo 6.14.</b> Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki canlılık ölçeği üzerindeki etkisi.....                                                                         | 83 |
| <b>Tablo 6.15.</b> Vizyoner liderlik ölçeği ve mesleki canlılık ölçeklerinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi.....                                           | 84 |
| <b>Tablo 6.16.</b> Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi.....                                                                         | 85 |
| <b>Tablo 6.17.</b> Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde mesleki canlılık ölçeğinin aracılık etkisini ölçen sobel testi .....      | 86 |
| <b>Tablo 6.18.</b> Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri .....                                          | 86 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 5.1. Araştırmanın modeli .....                                                                                             | 62 |
| Şekil 6.1. Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde mesleki canlılığın aracı etkisi modeli ..... | 82 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|             |                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------|
| <b>MEB</b>  | : Milli Eğitim Bakanlığı                             |
| <b>KMO</b>  | :Kaiser- Meyer- Olkin                                |
| <b>SPSS</b> | : Statistical Package for Social Science for Windows |
| <b>TDK</b>  | : Türk Dil Kurumu                                    |
| <b>vd.</b>  | : Ve diğerleri                                       |



## ÖZET

Günümüzde örgütleri başarısı iyi oluşturulmuş, paylaşılmış, benimsenmiş vizyonlarına bağlıdır. Vizyon;hayal etmeyi, yaratmayı, değer ve inançlar doğrultusunda harekete geçmeyi içeren daha çok bir ikna sözleşmesidir. Vizyon, çalışanlarda coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir. Okul yöneticileri geliştirdikleri okul vizyonu sayesinde öğretmenlerde bağlılık, enerji ve coşku yaratır. Ayrıca vizyoner liderin iletişime açık, takım ruhunu harekete geçiren, astlarına güven duygusu aşılayan yönü beraberinde mesleki ve örgütsel bağlılığı da getirecektir. Örgütün vizyonunu benimseyen, inanan çalışanlar canlı, tutkulu, coşkuyla ve adanmışlıkla bu vizyonu gerçekleştirmeye çalışırlar.

Bu bağlamda günümüz okul müdürlerinin vizyoner lider olmaları gerekmektedir. Bu sayede okul çalışanlarında mesleki bağlılık ve mesleki canlılık artacak ve başarıya ulaşılabilecektir. Yapılan literatür taramasında bu üç değişkenin bir arada incelendiği araştırmaya rastlanılmamış olup oldukça önemli olan bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimin incelenmesinin literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkı sunacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik algıları ile öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı eğer varsa bu ilişkide mesleki canlılığın aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket ile Tunceli’de görev yapan 171 öğretmende online anket yöntemiyle veriler toplanmış ve istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları; öğretmenlerin okul yöneticilerini “vizyoner bir lider” olarak değerlendiklerini göstermektedir. Aynı şekilde mesleğe olan bağlılıklarının ve mesleki canlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kadın öğretmenlerin mesleki bağlılık ve mesleki canlılık düzeylerinin erkek öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerinmesleki bağlılık düzeyleri ile vizyoner liderlik algıları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki canlılık düzeyinin,vizyoner liderlik algılarının mesleki bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonunda okul yöneticileri ve kanun yapıcıların dikkatleri bu konuya çekilmiş ve daha kaliteli bir eğitim sistemi için bir takım öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık, Mesleki Canlılık, Öğretmen

## ABSTRACT

Today, the success of organizations depends on well-formed, shared and adopted visions. A vision is more of a persuasion contract that involves imagining, creating, and acting in line with values and beliefs. Vision is a contract that creates enthusiasm and commitment in employees. Thanks to the school vision they developed, school administrators create commitment, energy and enthusiasm in teachers. In addition, the aspect of the visionary leader that is open to communication, activates the team spirit, and instills a sense of trust in his subordinates will bring professional and organizational commitment. Employees who adopt and believe in the vision of the organization try to realize this vision with vitality, passionate, enthusiasm and dedication.

In this context, today's school principals need to be visionary leaders. In this way, professional commitment and professional vitality will increase in school employees and success will be achieved. In the literature review, no research was found in which these three variables were examined together, and it was thought that examining the relationship and interaction between these very important concepts would contribute to filling this gap in the literature.

In this study, it was aimed to examine whether there is a relationship between school principals' visionary leadership perceptions and teachers' professional commitment levels according to teachers' opinions, and if there is a mediating role of professional vitality in this relationship. With the questionnaire prepared in this direction, data were collected from 171 teachers working in Tunceli by online questionnaire method and analyzed with SPSS 24.0 statistics program.

The results of the research show that teachers evaluate school administrators as a "visionary leader". Likewise, it is understood that their commitment to the profession and their professional vitality are high. In addition, it was observed that the professional commitment and professional vitality levels of female teachers were higher than male teachers. It has been determined that there is a weak and positive relationship between teachers' professional commitment and visionary leadership perceptions. It has been concluded that the mediating effect of teachers' professional vitality level and visionary leadership perceptions on their professional commitment levels is moderate.

At the end of the study, the attention of school administrators and lawmakers was drawn to this issue and some suggestions were presented for a higher quality education system.

**Keywords:** Visionary Leadership, Professional Commitment, Professional Vitality, Teacher

## 1. GİRİŞ

Okul vizyonu; okul ile ilgili gelecekte olması istenilen durumun şeklini, resmini veya fikrini ifade eder. Vizyon, okulun geleceğinin görülmesine yol gösterir; okulu, müdürü ve öğretmenleri dinamikleştirir; okulun ileride olması gereken yere ışık tutar. Ayrıca vizyon, okul ile alakalı düşünceyi uzun ömürlü kılar (Erdoğan, 2002). Başarılı okul yöneticileri, tüm öğretmenlerini eğitim vizyonu çatısı altında toplamayı başarabilirler. Vizyoner lider, örgütün geleceğe taşıyan, yolu aydınlatan liderdir. Vizyoner liderler çok aktif ve canlıdır. Vizyoner liderler, örgüt için gerçekçi, ilham verici bir gelecek yaratma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bu liderlerin yeni fikirler, yeni uygulamalar, yeni öğrenmeler sağlayarak insanları vizyon doğrultusunda harekete geçirmelidir. Ayrıca vizyoner liderlik; örgüt içindeki çatışmaları çözmede yön gösterir, takım çalışmasına uygun bir yapı içerisinde çalışanlarda birlik olmayı, beklenenden ötesini yapmaya sevk eder. Vizyoner lider, birlikte yola çıktığı kişi ve gruplara vizyonu çok iyi şekilde anlatarak onlarda kabullenme, sahip çıkma yaratmalıdır. Bu sayede örgütün vizyonunu kendi vizyonu olarak göremeye başlayan çalışanlar motive olmuş, canlı, dinamik, daha yaratıcı ve performansı daha yüksek olacaktır.

Örgüt amaçlarını başarmak için çalışanların menfaatlerini ve isteklerini mutlaka dikkate almalı ve onlarla işbirliği içinde olunmalıdır. Sadece üst yönetimin oluşturduğu vizyon, astların ve diğerlerinin katılımının, etkileşiminin olmadığı bir vizyon yetersiz olacaktır. Halbuki çalışanların katılımıyla belirlenmiş bir vizyon onlarda örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken bağlılıklarını derinleştirecektir.

Lider doğru iletişim yollarıyla sözlü ve yazılı şekilde vizyonu aktarmalıdır. Örgütün vizyonunu benimseyenler, inananlar canlı, tutku ve adanmışlıkla bunu gerçekleştirmeye çalışırlar. Eylemlerini neden, hangi amaçla yaptıklarını bilirler, geleceğin sorumluluğunu alır ve coşkuyla tüm enerjilerini harcayarak harekete geçerler.

Okul vizyonu yöneticiler, öğretmenler, veliler ve tüm paydaşlar için yol gösterici bir motivasyon aracıdır. Okul müdürleri eğitimde kaliteyi arttırabilmek için vizyoner liderlik gereği dinamik bir yapıyla ekip ruhunu canlı kılmayı sağlayabilir (Durukan, 2006). Vizyon, okullarda çalışanlarda bağlılık, enerji ve coşku yaratır. Vizyon, daha çok bir ikna sözleşmesidir; işgörenler ve örgüt tarafından doru algılanan ve zamanlaması doğru olan, çalışanlarda coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Durukan, 2006:282). Vizyoner liderin iletişime açık, takım ruhunu harekete geçiren, astlarına güven duygusu aşılayan yönü beraberinde bağlılığı da getirecektir. Dolayısıyla mesleki gelişimin sağlanmasında, kalite ve

verimliliğin artırılmasında, toplumun refahının geliştirilmesinde mesleğe bağlılık kavramı oldukça önemlidir. Liderin mentör gibi rol oynadığı örgütlerde çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu bilindiğinden vizyonu örgütü ile paylaşırken bir vizyoner lider aynı zamanda çalışanların mesleki bağlılık düzeylerini de artırabilecektir. Mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanların mesleklerine kişisel katkısı daha fazla olmakta ve bu çalışanlar mesleklerinde yüksek performans göstermektedir. Mesleki bağlılığı yüksek olan bireylerin çok daha fazla çalışma coşkuları bulunmaktadır. Yani, bu bireyler işlerine çok daha fazla konsantre olmakta ve zamanlarını boşa harcamamaktadırlar. Mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanlar kariyerlerine ekstra enerji yatırma eğilimindedir (Lin ve Chen, 2004) ve mevcut kariyerlerini ve işlerini bırakmak yerine ilgili becerileri geliştirmek için daha fazla zaman harcamaya istekli (Zhou vd., 2009) oldukları belirtilmektedir. Bilindiği üzere mesleki bağlılık, çalışanların işlerine katılırken enerjik, özverili ve canlılık dolu zihinsel durumlarını ifade eder ve yüksek bağlılığa sahip olduklarında çalışanlar daha mutlu hissederler böylece organizasyonda nispeten daha fazla zaman geçirirler (Jung vd., 2021).

Bir kişinin mesleki canlılığa sahip olması, işini tutku ve enerjik bir şekilde yapması, işinde usta olması ve yaptığı işten tatmin olması anlamına gelmektedir.

Öğretmenlik mesleği ancak mesleğinize tutkuyla bağlıysanız yapılabilecek işlerden biridir. Bu meslek sınıfı içinde duygusal ve fiziksel olarak enerjik, canlı olmayı gerektiren bir meslektir. Öğretmenlerin tutkuları öğrencilerinin iyi durumuna, öğretilen konuya, toplum ve insanlık hizmetine, başka öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmaya duyulan tutku olarak tanımlanabilir (Karaman, 2009: 6).

İş bağlamında, canlılık işteki bireysel performansı artırır. Canlılık ayrıca kariyer başarısı için oldukça destekleyici bir mekanizmayı temsil eder (Baruch vd., 2014). Dahası, canlılığı yüksek çalışanlar, iş-aile yaşam dengesini doğru bir şekilde yönetebilirler (Allen ve Kiburuz, 2012 ). Canlılık, kişisel performansı ve başa çıkmayı geliştirebilir, yaşam memnuniyetini artırabilir ve insanları daha mutlu hissettirebilir (Lavrusheva, 2020).

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda okul yöneticilerinin sergileyecekleri vizyoner liderliğin öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını ve mesleki canlılıklarını artıracığı, bu sayede hem okul hem de bireysel performansın yükseleceği varsayılabilir. Bu bağlamda okul yönetimi açısından oldukça önemli olan bu üç kavram arasındaki ilişki ve etkileşim araştırılmaya değer bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisi var mıdır? sorusunun cevabı araştırılmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; vizyoner liderlik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde; mesleki bağlılık kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde; mesleki canlılık kavramı detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Son bölümde ise vizyoner liderlik algısının öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını ve mesleki canlılıklarını ne yönde etkilediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen araştırmanın detayları yer almakta ve okul yöneticilerine ve kanun yapıcılara öneriler sunulmaktadır.



## 2. VİZYONER LİDERLİK

### 2.1. Vizyon Kavramı

Vizyon kavramının başlangıçta genel olarak mistik manalarda kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın yönetim alanında ilk ne zaman ve nasıl kullanıldığı net bir şekilde bilinmemekle beraber, 1990'lı yıllardan bu yana vizyon ifadesi ile yönetim literatürüne giren kelime, lider ile yönetici arasındaki farklardan biri olarak sayılmaya başlanmıştır (Akdemir ve Yılmaz, 2005:12).

Vizyon kavramına ilişkin çok fazla tanım olduğu görülmektedir. TDK'ye göre vizyon; örünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş, daha sonra olabilecekleri düşünebilme anlamlarına gelmektedir. Çelik'e (1995) göre vizyon, “ görüş, görme kuvveti, geleceği öngörme ve hayal gücü gibi anlamları karşılamaktadır. Lissack ve Roost (2001) vizyonu örgütün ulaşmak istediği amaçlar veya gelecekteki başarı için bir rota olarak tanımlanırken, Awamleh ve Gardner'a (1999) göre vizyon örgütün içinde bulunduğu şartlardan daha iyi, başarılı ve güvenilir bir geleceğe ulaşmanın zihinsel olarak ifade edilmesidir (Kılıç, 2010). Wall ve Wall (1995:850 akt. Öztürk 2008:3)'a göre vizyon, örgütün ihtiyaçlarını neler olduğunu ifade eder ve gelecekte özel bir yerde olacağını gösterdiğini ifade etmekte ayrıca vizyonun örgütteki yaygın düşünceyi zorla kabul ettirmek yerine onun etkisini arttırmak üzerine odaklanmaktadır.

Vizyon, hayal gücünden beslenerek oluşturulur. Bugünkü durumdan yola çıkarak gelecekte ulaşmaya çalıştığımız, varmayı arzu ettiğimiz noktaya giden yolu şekillendirmedir. Bir başka tanımlamada vizyon “gelecekteki güzel şeylerin ön göstergesidir, rüyadır, kişinin başarmak için yanan alevdir, kararlılıktır, adanmışlıktır” (Waitley, 1993). Zihin gözüyle gördüğümüz ve hayalimizde yaşattığımız, sonuçta o imajı gerçeğe çevirdiğimiz şey” dir. Eğer zihin gözüyle görebiliyor, tekrar tekrar hayalinizde yaşatabiliyorsanız, gerçekte de maddesel olarak var olduğuna inanmaya başlarsınız. Sonuçta hem fiziksel, hem de zihinsel hareketleriniz, o imajı gerçeğe çevirmeye yönelebilir (Gül 1997:11 akt. Öztürk, 2008:3). Vizyon, görülmeyeni kavrama sanatıdır (Quigley, 1998 akt. Buharalıoğlu, 2014:17).

Vizyon bireyin ya da örgütün gelecekteki yol haritasıdır. Bireye veya örgüte içinde bulunduğu şartlardan daha iyiye ulaşabilmesi için yeni ufuklar açmaktır.

En genel anlamda vizyon kavramı, “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği

savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütününün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması"dır(Türkkan, 2003).

Vizyon, dinamik yapıdaki bir süreç olup örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve gelinmek istenen noktayı belirleyen ve çalışanları ortak bir paydada bir araya getirerek kurumu istenen geleceğe doğru yönlendirmeyi ifade eder (Acar, 2006: 12). Bu bakımdan vizyon, yönetimler açısından oldukça önemli bir yönetsel beceri olarak değerlendirilebilir. Her işletmenin geleceğe yönelik planları, amaçları vardır. Geleceğe dair bu idealler vizyon kelimesi ile vücut bulmaktadır. Bir işletme kendisinde var olan değerler neticesinde vizyonlarını oluşturabilmektedir. Vizyonu sadece istikbaldeki olaylarla ilgili bir tahmin etme olarak göremeyiz. Vizyon, bir karar alma sürecini de içermektedir. Vizyon, bir işletmenin geleceğe dair yapılması planlanan amaçlarının nasıl bir yol izleyerek elde edileceğini açıklamaya çalışmaktadır ve yol gösterici bir görevi benimsemektedir (Gül, 2019:16).

Vizyon, herhangi bir fikir ya da öngörü üzerinde birleşmenin ötesinde, bireylerinkendileri ve örgütleri için önem verilen etkili bir güçtür. Bu sayede örgüt içinde tatmin ve sorumluluk duygusunda artış yaşanabilmektedir. Bu şekilde örgütler üyelerini bellibir kimlik ve kader duygusu etrafında toplayabilmektedir (Bal, 2011). Vizyon, motivasyon sağlar ve örgüt üyelerine ilham verir. Çalışanlarıyoğunlaştırır; zamanı iyi kullanmayı ve amaçlara odaklanmayı sağlar, aynı zamanda çabaların sonuçlarını görmeye yardımcı olur. Vizyon kişiyi ya da organizasyonu daima ileriye götürür, engellerin üstesinden gelinmesini sağlar.

Bennis'e (1996 akt. Özdilek, 2019:13) göre ise vizyon güçle oluşturulamayan bir ikna sözleşmesidir. İyi tanımlanan ve örgütün tüm kademelerine iletilebilen bir vizyon örgüte bağlılık oluşturur (Çelik, 1997:465). Etkili vizyon; gerçekçi, ulaşılabilir, açık, esnek olarak nitelendirirken zayıf vizyonu ulaşılamayacak hedefler içeren, belirsiz ve kısıtlı olarak nitelendirilmektedir (Can, 2007:9 akt. Özdilek, 2019:13).

Vizyon bileşenleri, vizyonun nelerden oluştuğunu ve yapı taşlarının neler olduğunu ifade etmektedir. İyi tasarlanmış bir vizyonöz ideoloji ve imgelenen gelecek olmak üzere iki unsur içermelidir. Öz ideoloji; temel değerler ve hedeflerden oluşur. Etkili her vizyon bir örgütün öz ideolojisini somutlaştırmalıdır. Öz değerler örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren ve örgütün sürekliliğini sağlayan prensiplerdir. Vizyonun ikinci unsuru olan hayal edilen gelecek ise amaçlar başarıldığında örgütün nasıl olacağına dair canlı

tariflerdir. İmgelenen yani hayal edilen gelecek, örgütlerin kendilerini gelecekte nerede görmek istediklerine ilişkin düşünülen resimlerdir (Collins ve Porras, 2001:158 akt. Tanrıbil, 2015:13).

Vizyon ile ilgili tanımlardan yola çıkarak; gelecekle ilgili, planlanmış bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Çok yönlü ve anlamlı vizyon ifadesinin üç temel bileşeni vardır. Bunlar; amaç, hedef ve sonuçların imgesidir. Amaçlar; gruptakilere ilham vermeli ve motive etmelidir. Somut hedeflerin oluşturulması, insanların gayretine dayanan açık, özel ve gerekli hedefleri içeren vizyon ifadesine bağlıdır. Sonuçlar hakkında oluşturulan imge de yeni ifadelerle gerekli şartların anlatılmasıyla oluşur.

## **2.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri**

Vizyon, belirsizlikler ve değişimlerle dolu bu yüzyılda örgütlere yol haritası hizmeti verir. Organizasyonda halihazırdaki yapı ve sistem sorunları çözmek için yeterli değilse yeni bir vizyon geliştirmenin zamanı gelmiş demektir. Vizyon, örgütün zaman ve enerjisini gereksiz işlere harcamak yerine önemli konulara öncelik vermeyi sağlar (Tanrıbil, 2015:17). Vizyon kendiliğinden gerçekleşmeyen ancak gerekli çaba gösterilmesiyle başarılabilecek bir ideali tanımlar. Düzgün bir şekilde ifade edilmiş vizyon coşku yaratır, çalışanların enerjilerini açığa çıkarır ve örgüte karşı bağlılıklarını sağlar. İşletmeler büyümek, değişime ve gelişime ayak uydurabilmek, gelecekteki yol haritasını belirlemek için birvizyona ihtiyaç duyarlar.

Vizyon, örgütün yönetim stratejisini belirleyerek “gelecekte biz nerede, nasıl olacağız?” sorularına cevap verir. Vizyon, başarı kavramını içerisinde barındırmakta ve işletmelerde bulunan tüm kademelerin benimsemesinde çok önemli fayda sağlamaktadır (Kılıç, 2010:89). Örgütler değişen çevre şartlarına adaptasyon sağlayabilmek için vizyonlarını da ona uygun şekilde değiştirmelidirler. Fakat örgütün vizyonu sürekli, küçük değişimlerde yeniden belirlenmez, güçlü bir istikrarı da olmalıdır. Vizyon problemlerle baş edebilmeyi sağlar, zorlulara karşı güç verir, sıkıntıları hafifletir.

Bradford ve Cohen (1998: 157 akt. Öztürk, 2008:10)’ e göre vizyon cümlesi bir slogandan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Vizyon insanlara ilham kaynağı olmakta ayrıca işleri düzenleyip belirli bir sıraya koymaktadır. Herkes tarafından kabul edildiğinde vizyon önemli kararlar için referans noktası olmaktadır. Vizyon sürekli değişen çevre şartları sonucunda değişebilen dinamik bir ifadedir. Fidan (1998), vizyonun çalışanların verimliliğine olan katkıları ifade ederken şu noktalara değinmiştir; “duygusal uyarılar ve

çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayı açma, güç ve var olma garantisi”(Akgemici vd.,2004: 4).

Vizyon, organizasyonlarda performansı artırarak, değişimi teşvik etmekte, paydaşların motivasyonunu artırmakta, karar verme sürecini kolaylaştırarak stratejik plan için temel oluşturmaktadır (Lipton, 1996: 84-85603 akt. Yücel vd.,2019:179).

Vizyon, stratejik yönetim açısından oldukça önemli bir argümandır. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yol haritasını belirleyen, ciddi bir rekabette avantaj kazanmayı sağlayan vizyon örgüt ve çalışan açısından iyi bir yol göstericidir. Örgütün misyon ve vizyonunu benimseyen, önceliği haline getiren çalışanların motivasyonunda, yaratıcılık ve verimliliğinde artış olabilecektir. Vizyonun etkili bir şekilde çalışanlara iletilmesi ile organizasyona bağlılık, iş tatmini, sadakat, organizasyon değerleri, yapılan işten gurur duymak, verimlilik ve motivasyon artabilmektedir (Tatlı ve Üstün, 2018:20).

İyi bir vizyon; geleceği doğru tahlil eden, gören ve ihtiyaçları doğru tespit eden, işgörenler tarafından paylaşılan ve anlaşılan özellikte olmalıdır. Bir vizyonun paylaşılmaması veya anlaşılmaması, onun yokluğuna eşdeğer bir durum ortaya çıkarabilir. Kurumda vizyonun olmaması; karmaşaya neden olur ve kurumda körlüğe, karanlıklar içine götürür. Kurumun başarısı için vizyon oluşturmak gereklidir. Vizyon, gerçekçi olmalı, çalışanlara, sahiplere, ortaklara tüm paydaşlara ilham vermeli, motive etmelidir.

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütler tarafından kabul edilmiş iyi bir vizyon, hem örgütün geleceğine şekil verip işgörenlere yol göstermekte, hem de işgörenlerin örgütle olan bağlılıklarını daha güçlü hale getirerek verimliliğe pozitif yönde etki etmektedir. Bireylerin örgüt içindeki başarısı vizyona bağlılıklarıyla belirlenir, vizyon sahibi çalışanlar amaçlarına ulaşmak için benimsediği vizyonun cazibesiyle ilerleme gösterir. Yeniliklere açık vizyon sahibi liderler, çalışmalarındaki başarılarıyla kişileri kendilerine hayran bırakır. Bu sayede hayranlık arttıkça, örgütün çalışma başarısı artar. Genel olarak vizyonlar; örgüt içindeki bütünlüğü, motivasyonu, örgüte bağlılığı ve ait olma duygularını destekler (Seyidoğlu, 2020:20).

### **2.3.Vizyonun Paylaşılması**

Vizyon, örgütün tüm paydaşlarınca paylaşılmalı, kabullenilmeli ve onay verilmelidir. Paydaşlardan sadece bazılarının sahiplendiği vizyon örgütü başarıya taşımayacaktır. Vizyonu teşvik edip her zaman büyümek, öğrenmek ve hayatta kalmayı sağlamak için gelecek nesillere aktarılmalıdır (Dimiyati, 2014 akt. Seyidoğlu, 2020:20). Vizyonu paydaşlarla paylaşabilmek ve onay alabilmesi için vizyonun basit, açık, net, anlaşılabilir, uygulanabilir ve gerçekçi olması gerekir. Vizyon akılda kalıcı olmalı, sürdürülebilir olmalıdır.

Paylaşılan vizyonun oluşturulmasındaki asıl neden, örgütteki çalışanların zihinlerinde oluşturulacak ortak bir imajın herkesi teşvik etmesi, bir yöne yönlendirmesi ve üyelerin örgütlerine bağlılığının sağlanmasıdır (Kışlalı vd., 1998). Vizyona bağlanma ve örgüte adanmanın ortaya çıkması için lider vizyonu dillendirmeyi çok iyi bilmeli ve bu vizyonu astları ile paylaşmalıdır (Baltaş, 2000). Sullivan ve Harper'e (1997 akt. Seyidoğlu, 2020:21) göre paylaşılan vizyon birlik olmayı, tek kişi olma hissini yaratır, temelli amaç duygusu ortaya çıkarır, bir başarı ayarını içerir, sonraki güne geçmeyi sağlar, lidere ve takipçilerine faaliyete geçme yetkinliği verir (Çetin, 2009).

Eranıl'a (2014) göre ise vizyon; bir örgütün ya da kişinin gelecekte olmak istediği yerin, önce çerçeve planının hazırlanması ardından da bu planın içeriğinin sistematik bir şekilde doldurulması sonucu ortaya çıkan programdır. Vizyonun birdenbire oluşması gerekmemektedir. Bununla birlikte vizyon ve amaç arasında bazı farklılıklar olduğu bilinmektedir. Amaç, genel bir başlık şeklindeyken, vizyon belirli bir istikameti işaret etmekte olup arzulanan geleceğin resmidir. Amacın soyut, vizyonun ise somut olduğu (Çelik, 2011); görelî (nispi) değil, asil olduğu (Erciş, 2002 akt. Argon ve Kaya, 2020) söylenebilir. Vizyonun her zaman umutla başladığı, ancak hayal kırıklığıyla sonuçlanabileceği de ifade edilebilir. Bunun tersi durumlar da mümkündür (Durukan, 2006). Örgütte güven meydana getiren vizyon, beraberinde güçlü bir inanç da sebep olabilmektedir (Bennis ve Townsend, 1995 akt. Argon ve Kaya, 2020).

### **2.4. Okul Yöneticiliği Ve Vizyon**

Birer örgüt olarak okullarında vizyona ihtiyaçları vardır. Okullar; vizyonları belli olan, işgörenleriyle güven içinde ve onlara destek olan, müdür ve yardımcısının okul, öğretmen ve öğrencilerine bağlılığı olan, dinamik ve risk alabilme özelliğine sahip, eğitim-

öğretim faaliyetlerinde işbirliği yapmayı destekleyen ve yeni metotlarla düşünme ve uygulamayı gerekli kılan kaynakların yer aldığı kültür ve iklimleri olan yapılardır (Göl ve Bülbül, 2012). Okullar, vizyon sahibi olduğu sürece gereksiz problemler ile karşı karşıya kalmazlar.

Okul yöneticisi; öğrenmeye öncü olan, öğrendiklerini uygulayan, kararları ortaklaşa alan, yenilenmeyi şart olarak görebilen, bunları okulla paylaşabilen, herkese samimi ve güvenilir bir çalışma alanı yaratabilen, okulu için vizyon arayışlarında olan, teknolojik yenilikleri okulun hizmetine sunmaya çalışan, herhangi bir durumda yeterli derecede esnekliği olan, okulu bir bütün halinde gören ve değişime açık olan aynı zamanda bu değişimi destekleyen kişi olmalıdır (Beycioğlu ve Aslan, 2009 akt. Seyidoğlu, 2020:20).

Okul vizyonunun işlevi üç madde halinde sırlanabilir (Elma ve Demir, 2000):

- Okuldaki işgörenleri geliştirme, güçlendirme, teşvik etme ve takım ruhunun oluşmasını sağlama,
  - Alınacak kararlarda okulun gelişimini göz önünde bulundurma,
  - Okulda bulunan tüm personelin potansiyelini, okulun gelişimine odaklandırma.
- Okulun vizyonu örgütteki bireyler arasındaki bağlılığı arttırdığı gibi hedeflere yön vererek, eğitim-öğretim süreçlerinde sürekli gelişim sağlar.

## **2.5. Vizyoner Liderlik**

Son 20 yılda vizyoner liderlik konusunda yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından çok sayıda araştırma yürütülmüştür. Belirsizliklerle dolu günümüz dünyasında değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek, rekabette avantaj kazanabilmek için örgütler vizyoner lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Liderlik, gelecekle alakalı bir olgudur. Liderin öncelikli görevi, örgütün gerçekleştirmek istediği amaç ve hedefleri, bunlar için uygun stratejileri belirlemek ve bunun için örgütteki herkesin benimsediği paylaşılan bir vizyon oluşturmaktır. Bir vizyona sahip olmak liderin temel özelliklerinden biridir. Vizyon, örgütte bir ve birlik olmayı sağlayarak örgüt kimliğinin oluşmasına yardımcı olur.

Vizyoner liderlik, çalışanları, müşterileri, rakipleri işletmenin iç ve dış çevresindeki her grubu etkileyecek, yönlendirecek taktikler geliştirmektir. Vizyoner liderin iyi bir iletişim ve ikna kabiliyetinin olması beklenir. Etkili bir vizyoner lider, çalışanlara ilham kaynağı olurken diğer paydaşlar içinde bağlantı noktası olur. Örgütün tüm paydaşlarını memnun

edecek, dış çevrenin eğilimlerini belirleyerek örgütsel değişimi yöneten bir orkestra şefi görevi görür.

Yerli ve yabancı literatürdeki bazı vizyoner liderlik tanımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 2.1.** Vizyoner liderliğe ilişkin bazı tanımlar

|                        |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lissack ve Roos, 2001. | Vizyoner lider; hem bireysel hem de örgütü için vizyonu oluşturandır                                                                                                                        |
| Rowe, 2001             | geleceğe dair, riskleri üstlenmekle ilgili bir liderlik sergiler.                                                                                                                           |
| Bridge, 2003           | Bireysel vizyona sahip, geleceği tahmin edebilen, yönlendirebilendir.                                                                                                                       |
| Brown ve Anfara, 2003  | Mevcut ile gelecek arasında bağ kurar.                                                                                                                                                      |
| Elenkov vd., 2005      | örgütün geleceği için gerçekçi, ilham verici, cezbeden bir vizyonu oluşturma yeteneğine sahiptir.                                                                                           |
| Ylimaki, 2006          | amaçların oluşturulması düşlerin hayata geçirilmesinde, sezgi, algı, anlayış ve bütünsel bir görüş açısı olan kimsedir                                                                      |
| Maxwel, 2007           | Geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bağlantı kurabilen bu şekilde geleceği planlayabilme düşüncesine sahip olandır.                                                                           |
| D'intino vd., 2008     | Yaratıcılık odaklı dinamik bir vizyon oluşturmaktır.                                                                                                                                        |
| Sarwat vd., 2011       | takipçilerine nasıl bir gelecek tanımlayacağına, bu gelecek doğrultusunda onları nasıl hareket ettireceğine ve amaçları nasıl başaracağına odaklanandır                                     |
| Taylor vd., 2014,      | örgütün çalışmasına anlam ve amaç sağlayan, açık ifade edilen vizyonlar yaratma yeteneğine sahip kişidir,                                                                                   |
| Dhammika, 2014         | bireysel ve takım davranışları için stratejik hedefler ve amaçlar belirleyendir.                                                                                                            |
| Ateş vd., 2018         | vizyonun oluşması için her türlü desteği harekete geçiren, takipçilerinin vizyon içerisindeki rollerini algılamalarını sağlayan ve vizyona ulaşılması konusunda onları motive eden kişidir, |
| Kearneya vd., 2019     | bütüncül bir gelecek algısı yaratan olan etkili bir vizyonu paylaşandır.                                                                                                                    |
| Kalyoncu, 2008         | örgütte gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, herkesi etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahiptir.                                     |

**Kaynak:** Derin, 2019:117 den uyarlanmıştır.

Görüldüğü gibi vizyoner lider, bireysel ve örgütsel vizyon geliştirme yeteneğine sahip, geleceği kurgulayabilen kişidir. Vizyoner liderin uygun bir şekilde oluşturduğu vizyon, çalışanların beceri ve yeteneklerini harekete geçirir, vizyon gereğini yerine getirebilmek için örgütün tüm kaynaklarını seferber eder. Vizyoner bir lider sadece vizyonu oluşturmaz aynı zamanda değişen çevre içerisinde sürekli olarak vizyonu günceller. Oluşturduğu vizyonu çalışanlara açıklayabilme, anlatabilme ve paylaşabilme yeteneğine de sahip olmalıdır. Vizyoner lider gidilecek yolu, amaçları, hedefleri tanımlanmalı ve bunları

tüm paydaşlarla özellikle çalışanlarla doğru iletişim yolları kullanarak aktarmalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece çalışanlarına aktarmaz aynı zamanda kendi düşünce ve davranışları ile de örnek teşkil eder.

Vizyon, öncelikle lider için bir rehber görevi görür. Lider hem bireysel hem de örgütsel olarak gerçekleştirmek istediklerini çok iyi bilmeli, zihninde netleştirmelidir. Nereye ve niye gitmek istediğini bilmeyen lider, vizyonuna ulaşamaz. Liderliğin ikinci malzemesi tutkudur. Lider yaptığı işi seven, işine, mesleğine gönülden bağlanan kişidir. Liderliğin bir başka malzemesi kendini tanıma, içtenlik ve olgunluktan oluşan bütünlüktür. Vizyoner lider, örgüt vizyonunu tek başına oluşturmamalı, tüm paydaşlarla ortak bir süreç oluşturmalıdır. Çalışanların beklentilerini, taleplerini, duygu ve düşüncelerini örgüt lehine kazanmak için bu şarttır. Ancak bu şekilde çalışanların kendi arzu ve istekleri ile işletmenin amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olmaları sağlanabilir. Vizyoner liderler açık iletişim politikasını benimseyen, her kesimin isteklerine ve katılımına değer veren kişilerdir. Bu liderler, gücünü ve yetkisini astlarına devretmekte sakınca görmezler. Çalışanları planlara dahil ederek onların da sorumluluk almalarını, ellerini taşın altına koymalarını sağlarlar, bu sayede beklenenden fazla performans göstermelerini sağlarlar.

Başarılı bir vizyoner liderin, örgütüne vizyon sayesinde bağlı çalışanlarını kontrol etme gereği kalmayacaktır. Bu liderler, katılımcı bir liderlik sergileyerek vizyona ulaşılacağını, yolların açık olduğunu bilir.

Bu bağlamda başarılı bir vizyoner liderin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür. Vizyoner lider, tüm liderlerde olması beklenen zeka, hayal gücü, yaratıcılık, iyi bir iletişimci olma, güvenilirlik, sabırlı, azimli, risk üstlenen, geleceği gören gibi kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Ayrıca vizyoner lider, iyi bir dinleyici, mentör, düşüncelerini ve hayallerini paylaşan, destekleyici, katılımcı ve insan odaklı olmak gibi davranış kalıplarına sahip olmalıdır. Vizyoner lider, geleceğe herkesten farklı bir gözle bakabilen liderdir.

Vizyoner lider, vizyonu tüm gruplarla paylaşır ve vizyonun kurumsallaşmasını sağlar. Bu lider, sadece yetki gücünü kullanmaz, karizmatik ve etkileyebilme gücünü de kullanarak izleyenlerinin takip etmesini sağlar. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon paylaşımı için etkin bir iletişim gerekmektedir. Etkin iletişim de vizyonu ve yaratıcılığı oluşturan eylemler toplamı olarak ifade edilmektedir. Örgüt vizyonuna sahip kişiler, bir bakıma inandıkları doğruları

desteklemektedirler. Vizyona sahip olanların ayrıca “geleceği kuran, etkileyen ve değiştiren” konumuna geçtikleri de söylenbilir (etin, 2009).

Vizyonun paylaşılabilmesi için engelleri kaldırmak ve herkesin katkısını almak gerekmektedir. Belirlenen vizyonla organizasyona anlamlı ve açık yn göstermek istenmekte, ayrıca organizasyonun benimsenmesini ya da paylaşılmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Liderin bunun için akılda kalıcı, öz misyon ve vizyon cümleleri belirlemesi gerektiği ifade edilmektedir. Vizyonun stratejiye yansıtılmasıyla birlikte, organizasyonun odaklanma derecesi ve yönü açıklık kazanmaktadır (Barutçugil, 2003 akt. Yeyrek, 2018:67). Paylaşılan bir vizyonla liderler, organizasyonların çalışanların zihinlerinde oluşturulacak ortak bir imgenin gdlmesini, çabalarını bir yere yöneltmesini ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilirler.

## **2.6.Vizyoner Liderin zellikleri**

Vizyoner liderlerde bulunan başlıca nitelikler; etkili ve stratejik düşünebilme kabiliyeti, analiz ve muhakeme yapabilme, ihtimallerin farkında olma, yaşanılan zamanı düzenlemek, sezgili, igdl, adaletli, dürüst, zaman yönetimini iyi bir şekilde değerlendirerek hızlı çalışma, mücadeleci, hırslı, yenilikçi, fikir yürütme olarak belirtilmektedir (Yeyrek, 2018:60).

Vizyoner liderliğin beş boyutu bulunmaktadır (Aksu, 2009: 104 akt. Sever, 2020):

- Vizyonda iletişim boyutu
- Düşünce eşitliliği boyutu
- Çeşitli konular boyutu; iletişim ağı, takım çalışması ve mkemmek kültür gelişimi
- Kişiler arası konular boyutu
- Kişisel zellikler boyutu

Vizyoner liderliğin muhakame yapabilme, etkili ve stratejik düşünebilme, olası ihtimalleri fark etme, süreci yapılandırma, sezgisel davranabilme, adaletli olma, zamanı iyi bir şekilde yönetme, yenilik ve gelişime açık olma, olaylara farklı ve çok yönlü bakabilme, risk alabilme, öğrenmeye açık olmak, hırslı ve mücadeleci olma gibi birçok temel özelliği vardır (Bulut ve Uygun, 2010 akt. Sever, 2020).

## **2.7. Vizyoner Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini, arttırabilmeleri, çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi ancak örgüt liderlerinin güçlü bir vizyona sahip olabilmeleri ile mümkün olabilir (Akdemir, 2005).

Vizyoner liderlik tarzı, çalışanların örgütün değerleri ve hedefleriyle bütünleşmesini sağlayarak çalışanları örgüt içinde devamlı tutmayı başarır ve bununla birlikte örgütsel bağlılığı maksimum seviyeye çıkarır (Goleman vd., 2002 aktı İşcan ve Tanrıbil, 2016:1024). Vizyoner liderin net bir vizyona sahip olması, örgütle ilgili hedef ve değerleri daha net bir biçimde ortaya koyması ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırır ve vizyoner lider ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (İşcan ve Tanrıbil, 2016:1024).

Paylaşılan bir vizyonla liderler, organizasyonların çalışanların zihinlerinde oluşturulacak ortak bir imgenin güdülemesini, çabalarını bir yere yönleltmesini ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilirler (Yeyrek, 2018:66). Liderin vizyoner bakış açısının, kurum içi iletişiminin etkinliğinin, örgütsel bağlılığı arttırdığı ve lider davranışları ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Karahana, 2008).

Yukarıda detaylıca anlatılan vizyoner liderin sahip olması gereken özellik ve davranışlar çalışanlara ne kadar çok yansıtıldığı ölçüde, örgütsel bağlılık da artacaktır. Örgütteki iyi iletişim, katılımcı liderlik çalışanlarla bağları ve bağlılığı arttıracaktır. Benzer şekilde liderin, rol model olması, mentor görevi görmesi, motive eden, harekete geçirici, şevklendiren tutumu çalışanlarda örgütsel ve mesleki bağlılığın oluşmasına katkıda bulunacaktır.

Terzive Kurt (2005) okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini belirlemek için çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilediği; demokratik yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu da ortaya konmuştur.

## **2.8. Okullarda Vizyoner Liderlik**

Liderler örgütlerdeki insan kaynağını harekete geçiren, yol gösteren ve yöneten kişidir. Liderler kolektif hedefleri tanımlamada çok önemli role sahiptirler. Bu nedenle, liderlik kişilerarası bir süreç olmaktan çok genelde bir grup sürecidir. Organizasyonel

hedefleri olan etkili liderler, kendileri ve takipçileri için ortak bir vizyon oluşturur ve onları kurumsal hedefler hakkında düşünmeye yönlendirir. Liderlik önde gelen insanlarla ilgilidir. Hedef belirlemek ve etkilemek değişim ile ilgilidir. Kuruluşların değişen küresel ortamlara hızla uyum sağlamaları gerekmektedir (DeRue ve Ashford, 2010 akt. Beytekin ve Çiğdem,2020).

Okul yönetiminin amacı; sahip olduğu tüm kaynakları etkili biçimde kullanarak, okulun vizyon ve misyonu doğrultusunda hedeflerine en uygun biçimde ulaştırmak olduğundan (Demirtaş ve Özer, 2014), eğitimcilerin yeteneklerini geliştirerek en yüksek performansı sergileyecekleri, dinamik, tutkulu öğretmenler okula kazandırılmasıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler okulun en önemli bileşenlerinden biridir. Okulun temel hedeflerine ulaşmasında ve günümüzün endüstri tabanlı ve toplumsal gereksinimlerini gerçekleştirmede liderlere önemli sorumluluklar verilmektedir. Bu sorumluluklar onların yönetici olarak yapmaları gereken görevleridir. Liderlik stillerinin küresel değişim ve dönüşümlerden etkilenmektedir (Beytekin ve Çiğdem, 2020). Okul yöneticisinin sergilediği liderlik davranışı ile eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşma başarısı arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin madde ve insan kaynaklarını en etkin biçimde koordine etmesi; kurumun paydaşlarını eşgüdümleyerek belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlar (Kaya,2021). Yöneticiler, ancak iş görenlerinde etki bırakarak ve onların istenilen biçimde davranmalarını sağlama yeteneğine sahip oldukları zaman başarı elde edebilir. Başkalarını yöneticinin belirlediği kurumsal hedeflere yönelik davranmalarını sağlama kabiliyeti ise, yöneticinin yalnızca formal gücünü kullanan klasik bir müdür şeklinde davranmasındansa, modern bir yöneticide bulunan yeteneklere sahip olarak, lider yeterlilikleriyle hareket etmesi gerekmektedir (Şimşek, 2002 akt. Kaya, 2021).

Çevresel değişimden etkilenen bir dinamik oluşumun içinde okul yöneticisinin yükü, sorumluluğu günden güne artmaktadır. Lider, bir vizyon sahibi, vizyona dönük davranış gösteren ve değişimin sürekliliğine katkıda bulunmak adına çalışanlarını hareket haline geçirendir. Buna bağlı olarak günümüz okul müdürlerinin, teknoloji alanında, eğitimsel ve siyasal alanda meydana gelen değişimlere bağlantılı gelecek dönemlerde olasılık taşıyan durumları öngörebilme becerisini bulundurmaları gerekir. Bu gerekçeyle, gelecekteki okulların yöneticileri vizyoner olmalıdır (White, 2002 akt. Cerit, 2007: 90).

Günümüz okul yöneticilerinin özellikle vizyoner liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Vizyoner liderlik özelliklerine sahip bir lider, öğretmenlerin davranışlarını etkileyerek onların performansını artırabilmelidir. Liderlerin öğretmenleri etkiledikleri en

önemli özellikleri ise duygusal uyarma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, hatırlama yeteneğini geliştirme, yenilikçiliği destekleme, öncülük etme ve bütünleşme ve yol gösterme şeklinde sıralanabilir (Heintel, 1995 akt. Yörük, 2020:69). Öğretim lideri okulun paydaşlarını ortak bir vizyon konusunda birleştirecek ve onları bu vizyonu gerçekleştirmek için harekete geçirmeye ikna kabiliyeti, iletişim becerilerine ve grup sürecini yönetebilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Vizyoner lider, okulun her bir unsurunun içine örgütün vizyonunu, değerlerini, kültürünü yayarak herkesin bunları benimsenmesini sağlamaktır. Vizyoner liderlik bağlamında okul müdürüne düşen sorumluluk, örgütsel vizyonun okulun kültürüyle kaynaştırılmasını mümkün kılmaktır (Durukan, 2006).

Vizyon, okulda çalışanlarda heyecan ve birlik yaratır, okulun geleceğinin resminin oluşturulmasına yol gösterir. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir. Bir başka deyişle vizyon, okul için uzun dönem hedefler koyabilmeyi, düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2002).

Okullar uzun vadedeki hedeflerine içinde bulundukları eğitim sisteminin vizyonuyla ters düşmeyen vizyonlarla ulaşabilirler. Okullar ülkenin kalkınması ve gelişmesinde sorumluluk alacak vatandaşların eğitim aldığı ve hayata hazırlandığı kurumlardır. Bu denli önemli misyona sahip kurumların sorumlusu olan müdürler, okula ait vizyon geliştirmek, bunu mümkün olan en güçlü şekilde okuldaki çalışanlar ve tüm ilgilerle paylaşmak gibi son derece önemli bir role sahiptir (Uluçay, 2005).

Geleceğin okul liderleri, gerek öğrenciler, gerekse okul kadrosuyla ilgili olumlu sonuçlar elde edebilmek için okuldaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir biçimde yönetme becerilerine sahip olmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişimlerin amacına ulaşabilmesi, öncelikle okulun gelecekte sahip olması beklenen yeriyle ilgili olarak açık bir biçimde ortaya konulmuş vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır (Şişman, 2002).

Okul yöneticileri, vizyonun öğretmenlerce sahiplenilmesinde önemli bir rolle sahiptir. Yöneticiler, okuldaki takımın öncüsü olarak diğerlerinden daha üstün bili, beceri ve yetkinliğe sahip bir rol model olmalıdır. Değişen, gelişen bir yüzyılda okul yöneticileri okullarını da değişime ayak uydurabilen, dönüştüren bir sistem kurmalıdır. Yenilikçi, yaratıcı bir vizyona sahip olan okul yöneticileri öğretmenleri ve öğrencileri de buna katkı sunmaya davet etmelidir.

Okul yöneticilerinin etkili vizyoner liderler olması yolunda üzerinde durulması gereken faktörler; açık vizyon, vizyonu ifade etme yeteneği, üst düzey beklentiler, çalışanlar ve öğrencilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlayabilmek, kaynak sağlayıcı olmak, başarının önündeki engelleri kaldırabilmek, insani ilişkiler temelinde motivasyonu arttırmaktır. Okul yöneticilerinin sorumluluğu iyi yönetici olmanın yanında etkin bir vizyoner lider olmaktır.

Okul yöneticisi, okulun vizyonunu oluşturmada öğretmenlere örnek teşkil etmelidir. Öğretmenlerin vizyona adanması için, vizyon belirlenirken katılımlarını sağlanmalıdır. Böylece iletişim becerisinin de katkısıyla öğretmenlerin harcadığı çaba üst düzeye çıkarılabilir. Bunun yanında okul yöneticisi, gereken durumlarda risk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan çekinmemelidir.

Bütün bunların ışığında, okul yöneticisi, başta öğretmenler olmak üzere tüm personeli, velileri, öğrencileri, kısacası okulu oluşturan herkesi motive ederek ortak bir amacı gerçekleştirmek ve vizyonu gerçekleştirmek adına kritik bir öneme sahiptir.

Vizyon, okul çalışanları tarafından benimsendiğinde, coşku ve bağlılık yaratır, çalışanlar günlük hayattaki gereksiz sorunlarla uğraşmazlar (Babil, 2009:19). Vizyon daha açık ikna sözleşmesidir, iş görenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlanması doğru olan, iş görenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Yatkin, 2007 akt. Deniz, 2014:40). Bu anlamda eğitimcinin vizyonu, amaçlarına yönelen, insanların duygularına hitap eden ve içlerinde şevk uyandıran, son derece açık ve etkileyici nitelikte olmalıdır. İlham verici ve eşsiz imkânlar oluşturabilmeli, kurum ve ekibi için daha faydalı olabilecek yöntemler sunabilmelidir (Yörük, 2020). Okul müdürü öğretmenlerin kendilerini bu kapsamlı vizyonun parçası olarak görmelerini sağlar ve yeni hedefler belirleyerek ufuklarının açılmasına öncülük etmiş olur. Böylelikle okul müdürü, öğretmenlerin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirerek, onların kapasitelerini artırmaya teşvik eder. Bunun sonucunda öğretmenlerin performansının en üst seviyelere çıkması olasıdır.

Okulun geleceğine ilişkin çalışanlarca paylaşılan bir vizyon oluşturabilen, vizyoner liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri, vizyonun gücünden yararlanarak öğretmenlerin örgütsel adanmalarını da sağlamış olacaktır (Babil, 2009).

Khatri ve arkadaşları (2001) karizmatik liderlik ve vizyoner liderliği karşılaştırmak ve bu liderlik tiplerinin çalışanların motivasyon, doyum, bağlılık ve performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. 10 şirketteki 138 yöneticinin 455 katılımcıdan toplanan veriler sonucunda karizmatik liderlik ve vizyoner liderliğin çalışanların

motivasyon, doyum, bağlılık ve performansları üzerinde etkili olduğu görölmüştür. Vizyoner liderlik, insanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlayan, bağlılıklarını yenileyen ve amaçları gerçekleştirmek için örgütün yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran liderliktir. Vizyoner lider, astların kendilerini yönetmelerini özendirmek yoluyla onların örgüte ve mesleklerine bağlılık duygularını güçlendirebilir.



### **3. MESLEKİ BAĞLILIK**

#### **3.1.Mesleki Bağlılık Kavramı**

Bu bölümde çalışanların mesleki bağlılıkları hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle meslek ve bağlılık kavramları açıklanacak sonra mesleki bağlılık kavramı tanımlanacak ve ilişkili diğer kavramlarla etkileşimi tartışılacaktır. Mesleki bağlılığın neden önemli olduğu, bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulacaktır. Ardından mesleki bağlılık kavramının gelişimi ve boyutları belirtilecektir. Mesleki bağlılığa etki eden faktörler ve son olarak mesleki bağlılığın sonuçlarına dair literatürdeki araştırmalardan bazılarına yer verilecektir.

#### **3.2.Mesleki Bağlılık Tanımı**

Günümüzün çalkantılı iş ortamında örgütler, bir yandan krizlerle başa çıkmaya çalışırken bir yandan da teknolojik gelişmeleri takip etmeye çalışmaktadırlar. Bu durum örgütlerde hızlı bir değişim, yeni durumlara adaptasyon gerektirmektedir. Örgütler krizler nedeniyle küçülmelere, ortaklıklar yapmaya ve yeniden yapılanmalara sıkça başvurmaktadır. Yaşanılan bu hızlı değişim çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı azaltırken mesleklerine duydukları bağlılıkları da artırmaktadır. Hem bireysel hem de örgüt açısından mesleki bağlılık çok daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda yerli ve yabancı literatürde bağlılık türleri, öncülleri ve ardıllarını inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Buna rağmen popülerliğini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Meslek kavramı TDK'nın sözlüğünde “Belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” şeklinde açıklanmaktadır. Bir başka tanımda; çalışma yaşamındaki çeşitli alanlarda, mal hizmet ya da bilgi üretmek ve karşılığında belirli bir gelir elde etmek amacıyla kullanılan, eğitim veya tecrübe yoluyla edinilen bilgi, beceri ve yeteneklerin tümü olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 34).

Ayrıca meslek sadece maddi gelir ve psikolojiyle açıklanamamaktadır. Bireyin sahip olduğu mesleğin sosyolojik boyutu da mevcuttur. Meslek, bireyin kendisinin ve ailesinin toplum içindeki statüsünü de tayin edebilmektedir. Bireyin hangi sürede, ne kadar nerede yaşayabileceğini etkilemektedir (Yıldırım, 2019:50). Bu bağlamda meslek, insanların hayatlarını sürdürmesi için gerekli olan kaynakları elde ettiği, zamanının büyük bir kısmını harcadığı faaliyetler bütünüdür.

Genellikle meslek ve iş kavramlarının karıştırıldığını görmekteyiz. Çakır (2001:33)'a göre meslek kavramını, kendi anlamı yerine kullanılarak bazen anlamları karıştırılan iş kavramından ayıran özellikleri; “İşler geçici olabilir; ancak meslek uzun vadelidir. Meslek, bireylerin tercihleri sonucu o alanda eğitim görerek ya da mesleğin ustasının yanında kendini yetiştirerek, gerektiği bilgi, beceri ve alışkanlıkları edinme yoluyla elde edilebilir. Meslek, çoğu zaman bireylerin bilinçli seçimleri, tercih ve ilgileri ile ilgili iken, iş bunların yanında daha çok piyasa koşullarına göre sahip olunan faaliyettir. İş organizasyonel konumuna göre isim alırken, meslek uğraş alanları ile adlandırılır ve bağımsız olarak da yerine getirilir.” şeklinde sıralamıştır. İşte bu noktada iş ve meslek kelimeleri bazen aynı anlamlarda kullanılsa da aslında farklı anlamlardaki iki kavramdır ve meslek kavramı iş kavramına göre daha çok profesyonelliği, tecrübeyi ve belli bir eğitimi çağrıştırmaktadır.

İnsanların pek çoğu kimliğini mesleklerinde bulurlar. Meslekleriyle kimlik özdeşleşmesi içine girerler. Toplumda itibar sahibi olmanın, saygı duyulmanın, bir yer edinmenin yolunu mesleği sayesinde bulur. Bu açıdan, bakıldığında mesleği kimliğinin bir parçası haline gelir ve ona karşı bir bağlılık geliştirir. Kişi sahip olduğu kimliğe ait birçok ögenin, mesleği etrafında şekillendiği ve zaman içinde sahip olunan mesleğe yönelik olarak bağlılık geliştirildiği söylenebilir.

Son yıllarda bağlılık konusu, araştırmaların temel odağı olmayı sürdürmektedir. Bilim adamlarının bağlılık hissine artan ilgisi, bağlılık için çeşitli tanımların yapılmasına neden olmuştur. Örneğin bazı bilim adamları (örneğin, Relf, 1976; Tuan, 1974) bağlılık, hissinin temel insan ihtiyaçlarını karşılayan evrensel bir duygusal bağ olduğunu savunurken, diğerleri bağlılığın geçmişteki yerlere olan özlemin yoğunluğu olduğunu öne sürmektedir (Deutsch, 2005 akt. Weng vd., 2018 ). Şu anda, bağlılığın birey ile belirli bir yer arasındaki öznel bağlantı veya bağı ifade ettiği konusunda belirli bir fikir birliği bulunmaktadır (Manzo, 2003; Pretty vd., 2003 akt. Weng vd., 2018).

Bağlılık, gündelik hayatımızı etkileyen önemli bir tutum ve davranışlardan biridir. Bağlılık, birine karşı sevgi, saygı ile duyulan içten yakınlık şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2019:50). Bağlılığın, işe başlama ve işi bırakma isteği ile bir yere ait olma ve davranışsal sadakat arasında ki ilişkileri gösteren bir yapısı vardır. Bağlılık, bir diğer bakış açısıyla sosyal bir varlık olan insanın, toplum içindeki pozisyonuna sadakati olarak da tanımlanabilir. Sadakat bağlılık kavramı için önemli bir unsurdur. Çünkü sadakat ve istikrar birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz

bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004: 47). Ayrıca iş-aile açısından ve tüketici davranışları açısından yapılan araştırmalar, (örneğin; Ilies vd., 2009; Simonin ve Ruth, 1998 akt., Weng vd., 2018) duygu ve tutumların bir alandan diğerine aktarılabilceğini bu sürecinde yayılma etkisi olarak adlandırıldığını göstermektedir. Genel olarak, tüm yazarlar, insanların bir ev gibi küçük yerden, bir örgüte, bir şehire veya bir ulusa gibi daha büyük yerlere kadar değişen yerlere karşı bağlılık duyguları geliştirebileceğini açıkça veya örtük olarak kabul etmektedirler (Hidalgo ve Hernandez, 2001).

Mesleki bağlılık, hem işgörenler hem işletmeler açısından oldukça önemli bir olgudur. Aslında mesleki bağlılık, kişinin yaptığı işe veya çalıştığı işyerine karşı hissettiği duygulardan daha güçlü ve özel bir duygudur. Kişi için mesleği bu kadar değerli olduğunda kişi, “mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır” (Gündoğan, 2009:10). Dolayısıyla mesleki gelişimin sağlanmasında, kalite ve verimliliğin artırılmasında, toplumun refahının geliştirilmesinde mesleğe bağlılık kavramı oldukça önemlidir.

Liderin mentör gibi rol oynadığı örgütlerde çalışanların mesleki ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu gözlenmiştir (Gwyn, 2011). Mesleklerine son derece bağlı olan bireylerin işten ayrılma ve mesleklerini bırakma olasılıkları daha düşüktür (Meyer vd., 2002; Weng ve McElroy, 2012). Mesleki ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların erken yaşta emekliye ayrılma (Jones ve McIntosh, 2010) veya devamsızlık yapma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Anlaşılağı üzere mesleki bağlılık; önemli bir örgütsel tutum olarak mesleği ile elde ettiği değerleri, erdemleri, etik kurallarını ve itibarı içselleştirilmesidir. Böylelikle çalışanlar mesleklerine bağlılıkları artıkça yaptıkları işi daha anlamlı, daha özel hissetmekte ve motivasyonları artmaktadır. Mesleki bağlılıkları yüksek çalışanlar meslekleriyle alakalı yenilikleri, gelişmeleri takip etmekte, mesleki örgütlere üye olmakta ve mesleği ve kurumu yararına daha fazla çaba sarf etme noktasında istekli olmaktadır. Bu kişiler kolay kolay meslek değiştirmedikleri gibi, mesleklerini sürdürme konusunda istekli, kararlılırlar. Mesleklerini kendileri için iyi, değerli, cazip bir kariyer seçeneği olarak görürler. Bu bakış açısıyla mesleki bağlılığı “kişilerin yaptıkları işe veya işinde elde ettiği kariyere biçtikleri değer, önem” şeklinde tanımlanabilir.

Aranya ve Ferris’e (1984:3) göre mesleki bağlılık, o meslek için emek vermeye gönüllü olmak ve o meslekte uzun süre kalmayı istemek, mesleğiyle özdeşleşmedir. Sosyal

özdeşlik teorisi, çalışanların çevresindeki çeşitli gruplarla özdeşleşmesi gerektiğini ve çalışanların değerlerini benimsemelerini önermektedir. Bireylerin ifade ettiği sosyal özdeşlik teorisi ise, yüksek statü sağlayan mesleklerden hoşlanma durumu olarak tanımlanmaktadır (Seruya ve Hinojosa, 2010: 126 akt. Kaya, 2012:52).

Mesleki bağlılık, kişinin o mesleği yapabilmesi için eğitim almaya başlamasıyla oluşmakta uzmanlaşmasıyla gelişmekte ve meslek hayatı süresince de güçlenmektedir. Görüldüğü gibi mesleki bağlılık, dinamik bir süreç olup değişen şartlar ve durumlar ile farklılık gösterebilir. Bireyin mesleki bağlılığı, mesleğin değerleri, amaçları ve inançlarının paylaşılması ile karakterize olmakta mesleğin bireyin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (akt. Kaya, 2012:52).

İşletmeler işgörenlerinin sadece örgütte kalmalarını istememektedir aynı zamanda bu kişilerin mesleklerine ve örgütlerine de bağımlı olmalarını arzu etmektedirler. Meslekibailıklıkileişyerindeyaratıcılıkıkarasındapozitifbirilişkiolduğubelirtilmektedir (Robinson vd., 2014). Bu sayede kalite ve verimlilik artacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Bunları çalışan mecbur olduğu için değil işini çok sevdiği, kendisi için değerli olduğu için yapacaktır.

Mesleki bağlılık, kişinin elinde bulunan yetenek ve uzmanlık neticesinde mesleğinin hayatındaki ehemmiyetini anlamlandırması ile alakalıdır. Örgüte ve kariyere bağlılıktan ayrı olarak mesleki bağlılık, kişinin belli bir alanda yetenek ve uzmanlık elde etmek üzere yaptığı araştırmalar neticesinde mesleğinin hayatındaki önemini ve ne kadar merkezde yer aldığını anlamasıdır (Demir, 2016:86). Bu şekilde oluşan mesleğe bağlılık Morrow (1983: 489) tarafından üç alt seviyede incelenmektedir:

- **İşe yönelik genel tutum:** İşe dair değer yargılarını içermektedir. Burada kişinin iş hayatıyla özel hayatının bütünleşmesi söz konusudur. Örneğin, kişinin yaptığı işten zevk almaması durumunda yaşamın geri kalanından da zevk alamayacağı şeklinde bir gibi düşünce ortaya çıkar.
- **Mesleki planlama fikri:** Bu aşamada kişi mesleğinde daha iyi yerlere gelebilmek için bir takım planlar yapar, yatırımlar gerçekleştirir. Bunun için mesleki eğitimler alır, mesleki örgütlere üye olur, mesleğiyle ilgili yeni gelişmeleri takip eder, eğitimler alır, toplantı ve konferanslara katılır.
- **İşin göreceli önemi:** İşe ilişkin ve iş dışı etkinlikler arasındaki seçimlerin göz önüne alınmasıdır. Mesleki bağlılık kişinin yaşam tatminini yükseltecektir. Hayatın büyük bir kısmını kaplayan iş hayatında mutlu ve tatminkâr olmak

hayatın geri kalan sosyal ve aile hayatında da mutlu ve tatminkâr olmasını sağlayacaktır.

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüzde kurumlar, çalışanların mesleki bağlılık algısını güçlendirmek için önemli mesleki yatırım ve çalışmalar yapmaktadır (Ceylan, 2019:7). Bu nedenle insan kaynaklarının, donanımlı, mesleği ve kurumuna bağlı olması kurum yönetiminin esas uğraş alanı arasına girmektedir. Ancak kurumların yeniden yapılandırılmaya devam etmesi ve işveren çalışan ilişkilerinin belirsizleşmeye başlaması sonucunda çoğu çalışan istikrarlı ve güvenilir olduğunu düşündükleri mesleklerine bağlanmakta ve yatırım yapmaktadır (Blau, 2009: 116 akt. Kaya, 2012: 49).

### **3.3.Mesleki Bağlılığın Önemi**

Mesleki bağlılık olgusu, çalışanlar açısından bireysel ve örgütsel yönden etkili olan önemli bir tutum ve davranıştır.

#### **3.3.1. Bireysel açıdan önemi**

Mesleki bağlılık bireyler açısından oldukça önemlidir. Çünkü bireyler mesleklerini yaşamlarının merkezinde görmektedir. Çünkü meslekleri, kendilerini gerçekleştirmelerine ve toplumsal yapı içerisinde kendilerini tanımlama ve görünür kılmalarına imkân vermektedir (Arıkan vd., 2016:43). Özellikle eğitim düzeyinin ve mesleki uzmanlığın artması ve çalışanların kurumsal değişimler ile daha fazla karşılaşması mesleklerin bireylerin hayatında daha da etkili olmasını sağlamaktadır (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 71). Bireylerin meslekleri, kimliklerinin bir parçası olmakta, çevrelerinde saygı görmelerini sağlamakta, topluluk içerisinde bir yer edinmelerine ve işe yaradıklarını hissetmelerine olanak sağlayan bir etkinlik alanıdır. Bireylerin mesleki bağlılıkları iş yaşamları üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Bu etki örgütsel bağlılık ve işe bağlılığın etkisinden çok daha fazladır. Bireyler, örgütsel beklentilerden çok mesleki beklentileriyle ilerlemekte ve yönelmektedir (Özoğul ve Ege, 2018: 368 akt. Ceylan, 2019:11).

Mesleki bağlılık kişinin yaşam tatmini seviyesinin artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. İş hayatı ile kişinin mesleği onun hayatının önemli bir kısmıdır. Mesleğine bağlı kişilerin iş ortamında mutlu, huzurlu, tatmine sahip olması hayat tatmin seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır (Demir, 2016: 88).

Mesleki bağlılığı fazla olan çalışanlar tercih ettikleri iş dalında yıllarca kalabilmekte, iş hayatının tüm alanlarından memnuniyet duymakta ve işlerinin değerini bilmektedir.

Çalışanlar en küçük düzlemde mesai arkadaşlarına, yöneticilerine, birimlerine karşı bağlılık duyarken en büyük düzlemde ise, örgütlerine, işlerine, mesleklerine bağlılık hissetmektedirler.

İş sonuçlarını etkileyen mesleki bağlılık, çok fazla örgütsel değişimin yaşandığı ve istihdam güvenliğinin azaldığı bir zamanda, önemli bir kimlik ve süreklilik kaynağıdır (Heijden, Dam ve Hasselhorn, 2009: 618 akt. Ceylan, 2019:10).

Mesleki bağlılığı yüksek olan bireylerin çok daha fazla çalışma coşkuları bulunmaktadır. Yani, bu bireyler işlerine çok daha fazla konsantre olmakta ve zamanlarını boşa harcamamaktadır (Kim ve Chang, 2007: 66 akt. Ceylan, 2019:10). Ayrıca bu bireyler mesleki değerlere göre tutum sergilemeye diğer bireylere göre daha fazla önem vermektedir. Mesleki değerlere katkı sunmaya da oldukça isteklidir.

Mesleğine bağlı olan bireyler mesleklerinin getirdiği zorluklara katlanmakta, iş ortamından kaynaklı sorunları görmeme ve işten ayrılma yönündeki niyetlerini dizginleme gibi tutumlar sergilemekte (Çelik ve Yıldız, 2018: 48), mesleğini sürdürmeye istekli olmakta, mesleğinin geleceği ile ilgilenmekte, mesleğinin ilerlemesini önemsemekte ve mesleki bilgilerini diğer bireyler ile paylaşmaktadır (Çetin vd., 2016: 294). Mesleğine bağlı olmayan bireyler mesleklerinde başarısız olmaktadır (Tümkiye ve Uştı, 2016: 272). Mesleki bağlılık diğer bağlılık türleri içerisinde bireylerin yaşam tatmininin en fazla etkileyen bağlılıktır. Mesleğe olan bağlılık arttıkça bireyin yaşam tatminini de artmaktadır.

Mesleki bağlılığı yüksek insanlar sadece mevcut mesleklerinde iş tekliflerini dikkate alma eğilimindedir. Mesleki bağlılığı yüksek bireyler, yalnızca mevcut mesleklerindeki iş seçeneklerine odaklanma eğilimindedir (Weng ve McElory, 2012). Aynı meslekteki ve aynı yerdeki iş alternatiflerinin sayısının sınırlı olması muhtemel olduğu göz önüne alındığında, tayin isteği düşük ve mesleki bağlılığı yüksek olan kişilerin istifa etme niyetleri daha düşük olacaktır (Weng vd., 2018).

Mesleki bağlılık ne kadar artarsa, işini o kadar benimseyecektir. Mesleki bağlılığı kuvvetli olan çalışanlarda işe motive olma oranı yüksek olmakta, örgüt içinde yaşanan istenmeyen (işe geç kalma, sürekli izin isteme gibi) unsurların önüne geçilmektedir. Örgüt için süreklilik sağlayan ve mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha tercih edilmektedirler. Örgüte sadakati yüksek çalışanlar, örgüt içinde yapıcı olmakta ve onlardan yüksek verim alınabilmektedir. Çalışan için ise mesleki bağlılık, çalışanın belli bir alandaki uzmanlığı mesleğinin hayatındaki önemi ve ne kadar merkezinde olduğunu algılaması bakımından önemlidir (Yıldırım, 2019:50).

### 3.3.2. Kurum açısından önemi

İş hayatının krizlerle ve değişimlerle dolu olması, örgüt yapılarındaki değişimler, iş güvencesinin azalması, işten çıkarılmaların sıkla yaşanması, yeni düzenin yeni yeni mesleklere ihtiyaç duyulur hala getirmesi, eğitim seviyelerinin artması, kadın işgücünün artması, iş bulma potansiyelinin azalması, kişilerin yaşam tatminine daha fazla önem verir olması gibi yeni durumlar kişinin örgütüne karşı olan güvenini azaltarak örgütünden ziyade mesleğini önemli olarak görmesine ve ona bağlanmasına yol açmıştır.

Mesleki bağlılık çalışanlarının çalışma hayatındaki davranış ve tutumlarını da etkilemektedir.

Günlük'e (2010: 31) göre mesleki bağlılık-örgütsel bağlılık ilişkisi çalışanların işyerine ilişkin geliştirdiği tutumları, davranışları ve organizasyondan çalışmaya devam etmek istemeleri gibi davranışsal niyetleri etkilediği için çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak önem arz etmektedir. Fakat araştırmacılara göre çalışanlarda örgütsel bağlılıktan mesleki bağlılığa doğru bir geçiş yaşamaktadır. Mesleki bağlılık istifa eğilimini azaltarak daha yüksek iş memnuniyetini sağlayan ve çalışma performansının geliştiren mesleki bağlılık kurumlar için önemli bir unsurdur (Pai vd., 2012: 18 akt. Ceylan 2019:10). Mesleğe yeterince önem verilmediğinde ise mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Gören, 2012: 18). Bu nedenle örgütler mesleğin her zaman sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için diğer bağlılık türlerinden ziyade mesleki bağlılığı artıracak bir takım uygulamalar yapmalı, girişimlerde bulunmalıdır. Mesleki bağlılıklarını artırmak adına çalışanlarını destekleyen kurumlar karşılığında kendisine güvenen, sadık ve iyi bir üye kazanmaktadır (Tanrıverdi ve Koçaslan, 2018: 250 akt. Ceylan 2019:10).

Araştırmalar göstermektedir ki mesleki bağlılığın, performans, iş tatmini, örgütsel canlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi örgütsel davranışların öncülü durumundadır. Mesleğe bağlılığın öncülleri yapılan çalışmalar ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan literatür taramasında mesleki bağlılığın öncüllerinin çok fazla çalışılmadığı görülmektedir (Polatçı ve Demirer, 2019:39). Bu çalışmalardan birkaçı, liderlik tarzı (Yiğit ve Yazarkan, 2014), işin kendisinden ve yöneticiden tatmin (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 173) şeklindedir.

Araştırmalarda, yaş, eğitim, iş tatmini, tükenmişlik sendromu, ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık gibi unsurların mesleğe bağlılık ile alakalı olduğu tespit edilmiştir (Gould

ve Fontenla, 2006: 213 akt. Ceylan, 2019:10). Ayrıca mesleki bağlılığın yaratıcılık, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve üretken davranış üzerinde önemli bir etkisinin olduğu araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu araştırmalar, mesleki bağlılığın yalnızca mesleki faktörleri veya çalışanın refahını değil, aynı zamanda çalışanın kurumda tutulması ve sürdürülebilir verimlilik gibi kurumsal sonuçları da etkilediğini göstermiştir (Satoh vd., 2017: 2 akt. Ceylan, 2019:10).

Mesleğe bağlılığın olası sonuçlarına yönelik araştırmalar da literatürde yerini almaktadır (Polatçı ve Demirer, 2019:39) . Ancak yapılan literatür taramasında mesleki bağlılığın sonuçları mahiyetinde olan çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları yaşam tatmini (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 13), örgütte kalma niyeti (Tak ve Çiftçiöğlu, 2008: 173), örgütten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel-mesleki çatışma (Aranya ve Ferris, 1984: 4) şeklindedir.

Albdour ve Altarawneh (2014), bir çalışanın yüksek iş performansı yeteneğine ve işe bağlılığa sahip olduğunda, örgütte normatif ve duygusal bir bağ kurduğunu iddia etmektedir ve Hanaysha (2016) ise işe katılımın çalışanların bağlılık düzeyini etkilediğini belirlemiştir.

### **3.4. Mesleki Bağlılıkla İlişkili Kavramlar**

İlgili literatürde mesleki bağlılığı konu edinen çalışmalar incelendiğinde, bağlılık kavramı ile ilgili birbiri yerine kullanılan farklı kavramlar olduğu dikkati çekmektedir. Özellikle, meslek (occupation), diploma gerektiren meslek (profession) ve kariyer (career) kavramlarının sıklıkla kullanıldığı ve bu konuda bir tartışmanın yürütüldüğü izlenmektedir (Blau, 2001: 281; Kim ve Mueller, 2011: 5; Weng ve McElroy, 2012: 257; Aslan, 2008: 165; Çetin vd., 2010: 126; Tak ve Çiftçiöğlu, 2008: 157; Bedeian, 2002: 247 akt. Kaya, 2012: 53).

#### **3.4.1. Profesyonel bağlılık ile karşılaştırılması**

Mesleki bağlılık yerine profesyonel bağlılık kavramı sıklıkla kullanılabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3-4). Mesleki bağlılık konusunda önemli bir yere sahip olan Aranya vd., profesyonel bağlılık ifadesini tercih etmiştir (Tak ve Çiftçiöğlu, 2008: 157). Blau ise profesyonelliğin mesleğin bir alt kolu olduğunu söyleyerek (Kaya, 2012: 55) profesyonel bağlılık ifadesinin kullanılmasını eleştirmektedir. Profesyonel bağlılık, bireyin güçlü bir şekilde mesleğiyle özdeşleşme şekliyle mesleğine bağlılık duyması ve bireyin ayrıca işe bağlılığın bir formu olarak onunla özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır

(Morrow ve Wirth, 1989: 40 akt. Kaya, 2012: 55). Meyer ve arkadaşları (1993), kariyer, profesyonel ve mesleki bağlılığın birbirinin yerine kullanılmasına karşı gelmektedirler. Çünkü çalışan profesyonel olsun ya da olmasın kariyeri boyunca mesleki bağlılık deneyimini yaşayabileceğinden profesyonel bağlılık kavramının tercih edilmesinin uygun olmayacağını savunmuşlardır. Ayrıca, kariyer kavramının; mesleki tercihleri, işe yönelik diğer faaliyetleri ve çalışma hayatı boyunca tercih edilen farklı işleri kapsadığı için kariyer bağlılığının meslek bağlılığı yerine kullanılmasının doğru olmayacağını ifade etmişlerdir (Utkan ve Kırdök, 2018:231).

### **3.4.2. Kariyer bağlılığı ile karşılaştırılması**

Mesleğe bağlılık kavramının “kariyere bağlılık ve işe bağlılık” ile aynı ekseninde olduğunu belirten çalışmalar literatürde mevcuttur (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 73). Gümüşlüoğlu ve Aygün (2010: 24) bilgi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları işlerde mesleklerini icra ettiklerini ifade ederek, meslek yerine iş kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Mesleğe bağlılık diğer bağlılık odaklarından elbette farklılık göstermektedir (Polatçı ve Demirel, 2019:39) Kariyer bağlılığı, bireyin mesleki seçimindeki psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlanmaktadır (Carson vd. 1995: 303). Kariyer bağlılığına bakıldığında, bu kavramın tipik bir şekilde iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Biri, bireyin kariyerini iş ile ilgili aktivitelerinde ve eğitimsel/mesleğe ilişkin kararlarında hayat boyu kullanmasıdır. Diğerisi ise, spesifik iş çizgisi ve seçmiş olduğu kariyeri ile özdeşleşmesidir (Kim ve Mueller, 2011: 6 akt. Kaya, 2012:49).

Kariyer bağlılığı çalışanın tüm iş hayatı boyunca yapmış olduğu kariyer yollarını kapsamaktadır. Kariyer bağlılığını ön plana çıkaran, bu bağlılık türü yüksek olan kişiler yaptıkları meslekten ya da örgütünden ziyade kariyerini ön plana çıkarmaktadırlar. Bu tür çalışanlar kariyerlerine bağlı oldukları için bu kariyeri kendisine sunan örgüte, örgütün kendisine verdiği imkan ve olanaklara bağlı olabilirler. Bir başka deyişle kariyer bağlılığı, örgüte bağlılığı zorunlu kılmayabilir, belirli bir dönem o örgütte kalması kariyeri açısından önemli bir basamak olduğu için o örgütte kalabilir (Kaya, 2012:49). Son zamanlarda bireylerin kariyerleri tek bir örgüte bağlı olmamakla beraber kariyer değişiklikleri ve farklı kariyer hareketliliği daha yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Weng ve McElroy, 2012:256).

### **3.4.3.İşe bağlılık ile karşılaştırılması**

İşe bağlılık, kişinin yaptığı işi benimsemesi, özdeşleşmesi, işine kendini adanması olarak tanımlanabilir. Bu kavram çalışanın bütün benliğini işe vermesi ve işine duyduğu coşku olarak da ifade edilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009:115). Kanungo'ya (1982) göre, işe bağlılık, psikolojik bir yaklaşım olup bireyin işiyle psikolojik özdeşleşmesinin bilişsel inanç durumudur (Yetgin, 2017:38-39).

İş bağlılıkları yüksek çalışanlar işyerinde işlerine odaklandıklarından sosyal veya sanal kaytarma davranışları daha az sergileyecekleri düşünülebilir. Benligiray ve Sönmez (2011) mesleki bağlılığın artması ile işe bağlılığın da artacağını ifade etmektedir. İşe bağlılık ile karşılaştırıldığında mesleki bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999:7). Nihayetinde “işe bağlılık çalışanın motivasyonundaki en önemli anahtar olarak görülmektedir” (Öztürk vd., 2011:86). İşine bağlı çalışan, işi konusunda faydalı olduğuna inanır, önemli birisi olduğunu düşünür, yaptığı işten zevk alır. Bütün bunlar aynı zamanda onun motivasyonunu artırır. Meslek ve iş birbirlerine yakın birbirinin içine girmiş şeyler olduğundan bunlara duyulan bağlılık da aynı şekilde paralellik gösterebilir.

Fakat İşe bağlılık, mesleğe bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Mesleğe bağlılık, işgörenin seçmiş olduğu mesleğin inanç ve değerlerine uygun olduğu düşüncesi ile o meslekte üyeliğini koruma isteği anlamına gelmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 535 akt. Polatçı ve Demirer, 2019: 46).

### **3.4.4.Örgütsel bağlılık ile karşılaştırılması**

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşun hedeflerini ve değerlerini kabul etmesi ve bunlara ulaşmak için önemli çaba sarf etmesi anlamına gelir (Mayer vd., 1992). Aynı zamanda bir bireyin belirli bir örgütle ne kadar özdeşleştiği ve ona bağlılığının ölçüsünü gösterir (Mowday vd., 1979) . Çalışanlar, çalışma hayatları boyunca tek bir kurumda uzun vadeli bir ilişki sürdürmekten ziyade birden fazla kariyer değişikliği yaşamaya başlamışlardır (Direnzo ve Greenhaus, 2011; Hom vd.Akt.Weng vd., 2018). Özellikle ülke içerisinde bölgeler arası iş hareketliliği giderek sıklaşmıştır. Örneğin Ülkemizde kırsal kesimde iş bulmanın zorluklarından ötürü pekçok kişi büyükşehirlere göç etmişlerdir. Aynı şekilde Çin'de de kıyı kentleri ve iç şehirler arasındaki ekonomik eşitsizlik, çok sayıda

göçmeni iş için iç şehirlerden metropol kıyı kentlerine taşınmaya zorlamıştır (Chen ve Coulson, 2002). Coğrafi iş değişimi davranışındaki tutarsızlıklar, günümüz işgücü piyasasında yeteneklerin korunmasında insan-yer ilişkisinin önemini göstermektedir. Çalışanların bağlılıkları artık örgütlerinden ziyade mesleklerine karşı olmaya başlamıştır.

Araştırmacılar, örgütsel ve mesleki bağlılığın aynı olmadığı ve ikisinin de bağlılığı etkileyen daha alt değişkenler bulunduğu ve bunlar arasında da değişik ilişki düzeyleri bulunduğu belirtilmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın birbiriyle uyumlu olduğu algısı yanında birbirine karşıt fikirlerde içerdiği düşüncesi de göz ardı edilmemelidir. Örgütsel bağlılık belirli bir gruba veya kuruluşa bağlanmayı ifade ederken, mesleki bağlılık belirli bir kariyer rolüne bağlılık veya çalışma arzusu düzeyini ifade eder (Hackett vd., 2001). Bu nedenle, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak önem arz etmektedir (Demirci, 2018: 10).

Mesleki bağlılık, çoğu zaman örgüte bağlılık ile karıştırılmaktadır. Örgütsel bağlılık, daha kapsamlı bir şekilde bireyin çalıştığı örgütte kalmayı sürdürme isteği, kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini bütünleştirmesi şeklinde tanımlanabilir. Mesleki bağlılıktan farklı olarak çalışanın kendi örgütüne yönelik geliştirdiği bağlılığa atıfta bulunur (Sağsan ve Fırtına, 2015:4). Mesleki bağlılık ise çalışanın yaptığı işten eğitim alması, kendini bu meslekte uzmanlaştırması, bu meslekte uzun dönem kalma isteği gibi tutum ve davranışlardan ötürü mesleğini hayatının önemli bir parçası olarak görmesi, kendini mesleği ile özdeşleştirmesidir. İyi eğitim almış, profesyonel çalışanların örgütlerinden ziyade mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri düşünülebilir. Örgütsel bağlılık mesleki bağlılığın öncülleri arasında yer almakta ve aralarında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Goulet and Singh, 2002; Vandenberg and Scarpello 1994 akt. Yetgin, 2017:38-39). Kim ve arkadaşları (2017), işe bağlılığın çalışan ile görevleri arasındaki ilişkiye odaklandığını ve bu bağlılığın çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiye vurgu yaptığını gözlemlemiş ve ikisinin çok olumlu bir ilişkisi olduğunu eklemiştir. İlave olarak Walden ve diğerleri (2017), bir çalışanın mesleğiyle ilgilenmeye başladığında, örgüte olan bağlılığının da arttığını iddia etmektedir.

Örgütsel veya mesleki bağlılığı daha fazla olan çalışanların örgütsel vatandaş davranışlarını sergiledikleri ve bunun sonucunda kurum için yararlı olacak daha iyi çalışma performansı ve daha az işten ayrılma eğilimi görülmektedir (Cheng ve Stockdale, 2003; Jaros, 1997 akt.Chang vd., 2007).

### 3.4.5. Diğer kavramlarla karşılaştırılması

Mesleki bağlılık kavramını sadakat, iş arkadaşlarına bağlılık ve itaat gibi kavramlarla karşılaştırmak da faydalı olacaktır. Mesleki bağlılıkla iş arkadaşlarına bağlılık benzer kavramlar gibi görünmekle birlikte farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin bir öğretmen iş arkadaşlarını çok sevebilir, mesai dışında onlarla zaman geçirmek isteyebilir, işin dışında aileler arasında samimiyet olabilir. Ancak, buradan o öğretmenin mesleğini de sevdiğini ve öğretmenlik mesleğine bağlılık duyduğu anlamı çıkarılamaz. Bununla birlikte iş arkadaşlarına duyulan bağlılık, çalışanların işe ilişkin zorluklarla birlikte mücadele etme bilincini geliştirecektir. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha çok bağlanacaklardır. Bundan dolayı iş arkadaşlarına bağlılığının, çalışanları mesleki olarak da bağlılığa yöneltebileceği düşünülebilir (Fırat, 2015:11-12).

Sadakat kavramı aynı mesleki bağlılığa benzer şekilde üyeliğin sürdürülmesiyle ilgili bir kavramdır. Sadakatte sadık olunan nesne veya kavramdan gurur duyma, onu savunma, onun lehinde tavır sergileme vardır. Sadakat ve bağlılık birbirine yakın kavramlar olarak görülebilmelerine rağmen, aslında birbirlerinden farklıdır. Sadakat, nesneleri oldukları gibi kabul etmeye dayanırken, bağlılık daha kapsamlı ve daha genel tutumdur. Mesleki bağlılıkla itaat kavramını karşılaştırmak gerekirse aşağıdaki hususları belirtmek gerekir. İtaat, kaynağını birey dışından alan gönüllü olmasa da gerekmeyen bir görev duygusudur. Ama bağlılık dış çevreden kaynaklanmayıp, içten gelen bir görev duygusudur. İtaat emir komuta gereği ortaya çıkıp isteklilik söz konusu olmayabilmektedir. Mesleki bağlılık da ise kişinin kendi tercihi söz konusudur (Fırat, 2015:11-12).

### 3.5. Mesleki Bağlılığın Boyutları

Mesleki bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda kavram ilk olarak tek boyutlu olarak (bakınız:Ritzer ve Trice, 1969; Greenhaus, 1971; Aranya ve Ferris, 1984; Blau 1985; Lachman ve Aranya, 1986 akt. Fırat, 2015:14 ), ele alınsa da, zamanla çok boyutlu (Fırat, 2015:14) bakınız: Meyer vd.,1993; Carson vd., 1995; Blau, 2001a, 2001b, 2003; Bedeian, 2002 akt. Fırat, 2015:14) bir yapı oluşturacak biçimde incelendiği görülmektedir. Araştırmacılar, mesleki bağlılığın her biri farklı sonuçlara ulaşan üç boyutlu bir yapısının olduğunu iddia etmişlerdir (Meyer vd., 1993). Böylece mesleki bağlılık; duygusal, normatif ve devamlılık olarak üç boyutta ele alınmıştır. Literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Fakat bu çalışma kapsamında Meyer ve arkadaşlarının (1993) yaptığı ve pek çok araştırmacı tarafından genel kabul gören üçlü sınıflandırma incelenecektir.

Meyer vd., (1993) ise örgütsel bağlılığın boyutlarını mesleki bağlılığa uyarlamışlardır. Bu modele göre; duygusal bağlılık, bireyin yaptığı mesleği hayatın merkezine alması, mesleğinde gelişim kaydetmek için çaba harcaması ve mesleğini sevmesini içermektedir (Utkan ve Kırdök, 2018:231-232). Mesleki duygusal bağlılık; iş hedefleri ve kazanılmış olumlu mesleki deneyimler ile duygusal özdeşleşmeye bağlı olarak şekillenmektedir (Lee vd., 2000).

### **3.5.1. Duygusal mesleki bağlılık**

Kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi kendini adanmasını içerir ( Chang vd., 2007). Mesleki duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, mesleğe büyük anlamlar yüklemekte ve önem atfetmektedirler. Duygusal mesleki bağlılık, iş ortamında daha az devamsızlık ve daha fazla motivasyon, daha iyi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, örgütsel performansı artırma, bireysel kariyer isteklerini karşılama sonucunda iş doyumuna ulaşma gibi nedenlerden ötürü, örgütlerde en fazla istenen bağlılık boyutudur (Kaya ve Zerenler, 2014: 68). Özellikle duygusal bağlılık ile performans arasında yüksek bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

### **3.5.2. Normatif mesleki bağlılık**

Ekonomik gerekçeler haricindeki iş, mesai ortamı, idarecilere duyulan yakınlık vb. nedenlerle çalışanın mesleğine devam etme zorunluluğu duymasıdır. Normatif mesleki bağlılık, çalışanın mesleğine karşı duyduğu yükümlülük hissini ifade eden (Irving vd., 1997) ve meslektaşlardan, arkadaşlardan veya aileden kişinin mesleğini sürdürmesine ilişkin gelen baskılar sonucunda görülen normatif mesleki bağlılıktır (Hall vd., 2005). Meslekten ayrılmanın yüksek maliyetli oluşunu, mesleğe vazgeçemeyecek kadar çok yatırım yapmış olmayı bireylerin mesleklerinde kalması gerektiğinin farkında olmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendilerini bulundukları gruba ait hissettiklerinden daha fazla işbirliği yapmakta, çalışma arkadaşları ve yönetime karşı olan görev ve sorumluluklarına daha çok dikkat etmektedirler. Bundan başka, mesleki normatif bağlılığı yüksek çalışanlar, o mesleğin üyesi olmanın doğru olacağına inanarak meslekte kalmayı bir sorumluluk olarak değerlendirmektedirler (Çalık, 2019:4).

### 3.5.3.Devam mesleki bağılılığı

Meslekten ayrılma sonucu ortaya çıkacak yüksek maliyetler yüzünden yapılan mesleğin sürdürülmesini ifade etmektedir (Irving vd., 1997). Bireyler meslekten ayrılmaları halinde mesleki uzmanlık veya yüksek mevki gibi kaybedecekleri önemli finansal kaynaklara yatırım yaptıkça çalışanlarda devamlı mesleki bağılılık eğilimi gözlemlenebilmektedir (Hall vd., 2005). Devam mesleki bağılılığı ise çalışanın çeşitli mücbir sebeplerden (iş değiştirmenin maliyetli olması, alınacak tazminatlar, ikramiyeler vs, mesleğe yapılan yatırımların çok olması gibi ) dolayı meslekte kalmaya devam etme zorunluluğudur. Kişinin yeni bir meslek seçmek için alternatifinin olmaması durumudur. Kişi bu nedenle mesleğine yaptığı yatırımları korumak, iş değiştirmenin zorluklarından kaçınmak için mesleğine bağlanır ve yeni meslek arayışlarına girmez. Daha yüksek eğitim niteliklerine sahip çalışanlar, daha fazla alternatif iş fırsatına ve daha düşük devamlılık bağılılığına sahip olma eğilimindedir (Tanova ve Holtom, 2008).

Örgütsel bağılılıkta olduğu gibi, mesleki bağılılıkta da mesleğini geliştirecek faydalı davranışlar gösterme ile devam bağılılığı negatif ilişki göstermektedir (Meyer vd., 1993: 540). Bunun nedeni, bireyin mesleğe sırf ihtiyacı olduğu için devam etmek zorunda kalması olarak gösterilmiştir (Blau, 1985: 285 akt. Çalık, 2019:4). Kolektivist kültürler, aile ve arkadaşlar gibi grup içi üyeler arasında sosyal uyumu sürdürmek için hazırlanmış genel kabul görmüş normlara ve yükümlülüklerle uygun davranışları destekleme eğilimindedir (Hofstede, 1997; Wasti, 2003 akt. Chang vd., 2007). Normatif örgütsel bağılılık; aile, kültür veya örgütsel ortamlarda sergilenen sosyalleşme deneyimleriyle geliştiğinden (Meyer ve Allen, 1991), kurum da dahil olmak üzere herhangi bir kişiye veya şeye karşı duyulan ahlaki yükümlülük duygusu kolektivist değerlerin öne çıkmasıyla güçlenmektedir (Vandenberghe, 2003). Çalışanların işverenlerine karşı duydukları sorumluluklar, sadakatin kültürel değerleri ve yardımlaşmayla güçlendiğinde; çalışanlar, kurumda kalmak ve aldıklarının karşılığını ödemek için daha istekli olmaktadır (Vandenberghe, 2003).

Duygusal, normatif ve devamlılık bağılılığın her biri, mesleğe sürekli bağılılık duygusunu içermektedir. Duygusal mesleki bağılılık, bağlı kalmak için aktif bir istekle motive olmayı, normatif mesleki bağılılık görev hissi ile yükümlülük bir şekilde yerine getirilinceye kadar sürmesi beklenen bir yükümlülük duygusunu ve devamlılık mesleki bağılılığı ise maliyet ve faydaların hesaplanmasını ve ayrılma maliyetlerinden kaçınmanın bir yolu veya yeterince cazip fayda sağlayacak bir fırsat bulunursa son bulacak bir bağılılığı

içermektedir (Snape vd.,2008 akt. Ceylan, 2019:17). Çalışanlar, belirli bir mesleği bırakmaya veya sürdürmeye karar verdiklerinde, seçimlerinde normatif baskılardan ziyade meslekle kurulan duygusal özdeşleşme ve bağlılık duygusu etkili olacaktır (Chang vd., 2007).

Duygusal bağlılık, bireylerin seçtiği mesleğe olan bağlılık duygusu ile meslek sahibi olmaya gösterdiği duygusal cevaptır. Duygusal bağlılıkta bireyler, mesleklerini sürdürmek için isteklidir. Normatif bağlılık, bireylerin mesleki sadakat hissi meslekte kalmalarıdır. Birikmiş maliyetler mesleğe yapılan yatırımla ilgiliyken, sınırlı alternatifler ise mesleki bağlılığı başka seçeneklerin yokluğu veya azlığı ile açıklamaktadır (Çelik ve Yıldız 2018: 49-50).

Meyer ve diğerlerinin (2002) üzerinde çalıştıkları meta-çözümlemesine göre, örgütsel bağlılığın her üç bileşeninin de çalışanların kurumdan ayrılma eğilimleriyle olumsuz yönde ilişkilendiği görülmektedir. Çözümlemeye göre, örgütsel bağlılık ile kurumdan ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi en çok duygusal bağlılık, bunun ardından normatif ve devamlı bağlılık türleri etkilemektedir. Kuruma duyulan tutumsal ve duygusal bağlılık nedeniyle duygusal örgütsel bağlılığın kurumdan ayrılma eğilimlerini öngörmede en iyi araç olduğu kabul edilmektedir (Loi vd., 2006; Meyer ve Herscovitch, 2001; Meyer vd., 2002 akt. Chang vd., 2007).

Snape ve Redman (2003:153) göre “tamamen yükümlülük duygusuna dayalı gösterilen bağlılığın ancak yükümlülük yerine getirilene kadar sürdürüleceğini ve sadece masraflardan kaçmak için gösterilen bağlılığın ise alternatif bir mali kaçış yolu bulunduğu vazgeçileceğini” ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, Asya ülkelerinde kolektivist değerlerin ön planda oluşuyla meslektaşlardan, arkadaşlardan veya aileden gelen baskı sonucu bireylerin normatif bağlılıkları her ne kadar güçlense de normatif baskılardan daha az etkilenen kişisel değerler ve eğilimler bireylerin meslek seçimlerinde daha çok etkilidir (Hofstede, 1997 akt. Chang vd., 2007). Bu nedenle, bireylerin mesleklerinden ayrılma kararlarında yükümlülüklerden ve maliyetten daha önemli olan mesleklerine yönelik duygusal bağlılıkları, özdeşleşmeleri ve ortak değerleridir.

### 3.6. Mesleki Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mesleki bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi, hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önemlidir. Bu çalışmada mesleki bağlılığı etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### 3.6.1. Bireysel faktörler

Çalışanın sahip olduğu sosyo-demografik özellikler mesleki bağlılığını etkilemektedir. Örneğin kişinin yaşı ile mesleki bağlılık düzeyi arasında bir ilişkinin söz konusu olduğu araştırmalarda ortaya konmuştur (Meyer, 1993; Sağsan ve Fırtına, 2015; Günlük, 2010).

Cinsiyet ile de mesleki bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma sonucunda, cinsiyetinin mesleki bağlılık düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Erkek öğretmenlerin kadın meslektaşlarına göre mesleki bağlılık düzeyleri daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların mesleğe verdikleri önem, değer ve beklentilerinin erkek meslektaşlarından farklı olması bu durumun bir nedeni olabilir. Veyahut kadın öğretmenlerin toplumsal cinsiyet rollerini ön planda tutup mesleklerini ikinci plana atmalarından kaynaklanabileceğini iddia edilmiştir (Uştu ve Tümkeya, 2017). Pai ve arkadaşları (2012) ise cinsiyetin mesleki bağlılık üzerinde fark yaratacak bir değişken olmadığını savunmaktadırlar.

Benligiray ve Sönmez (2013), hemşirelerin mesleki bağlılık düzeylerini etkileyen demografik ve iş yaşamı değişkenlerini analiz etmek için yaptıkları çalışmada, kişinin ailesine bağlılığı ile mesleğine bağlılığı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedirler.

Yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler örgütlerine ve belki de mesleklerine veya ticaret alanlarına daha çok bağlıdırlar. Bu yüzden, profesyonel sosyalleşme uzun bir süreç olduğu için yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, kendilerinden daha düşük eğitim seviyesine sahip bireylerden daha yüksek mesleğe bağlılık seviyesi sergilerler (Quarles, 1988 akt. Uştu 2014: 52).

Bunların yanı sıra bireyin çalışma süresi ve kıdeminin hissettiği mesleki devam bağlılığı ile pozitif bir ilişki olduğu araştırmalar da gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanın ilk iş

yeri olup olmadığı ile mesleki canlılık ve adanmışlığı arasında da olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır (Sağsan ve Fırtına, 2015).

Bir başka araştırmada Şimşek ve Aslan (2002), eşinden ayrılmış veya vefat etmiş hemşirelerin evli ve bekarlara nazaran mesleki duygusal bağlılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada ise eğitim düzeyi ile mesleki devam bağlılığı arasında doğru orantılı bir etkileşim tespit edilmiştir (Benligiray ve Sönmez, 2013:30).

Mérida-López ve Extremera (2020) de yaptıkları çalışmalarında, 780 öğretmenden oluşan bir örnekleme, mesleki bağlılık ile mesleği bırakma niyeti arasındaki ilişkide duygusal zekânın rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar mesleki bağlılık ve duygusal zekânın mesleği bırakma niyetinin varyansını birlikte yordadığını göstermektedir. Özellikle düşük mesleki bağlılığa ve düşük duygusal zekâyâ sahip öğretmenlerin, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip meslektaşlarına göre mesleği bırakma konusunda daha yüksek niyette olduklarını bildirmişlerdir. Bulgular ayrıca, öğretimi bırakma niyetini açıklamak için mesleki bağlılıkla ilgili ana duygusal zekâ boyutları olarak başkalarının duygularının değerlendirilmesini ve duyguların kullanımını önermektedir.

### 3.6.2 Örgütsel faktörler

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde mesleki bağlılığı etkileyen pek çok örgütsel faktör olduğunu görmek mümkündür. Aiken ve Hage (1966) merkezileşmeyi “üyelerin karar alma sürecine katılma derecesi” olarak tanımlarlar (Uştu, 2014: 52). Örgütün merkezileşmesi ve mesleki bağlılık tipik olarak ters bir ilişkiye sahiptir (Salancik, 1977 akt. Uştu, 2014: 52). Çalışmalar örgütsel ödüllerle mesleki bağlılık arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir Örgüt çalışanını mesleki bir davranışından dolayı ödüllendirdiğinde, bu tür bir ödül sistemi sayesinde hem örgütsel hem de mesleki bağlılık güçlendirilmiş olacaktır (Quarles, 1988 akt. Uştu, 2014: 52). Terfi örgütsel ödüllerden bir tanesidir. Stevens ve arkadaşlarına (1978) göre, çalışanları terfi ettirmede teknik beceri ve performansı temel alan birçok profesyonel örgüt vardır (Uştu, 2014: 52).

Snappe ve arkadaşlarının (2008), Çinli ve İngiliz muhasebecilerin mesleki bağlılıkları üzerine yaptıkları çalışma, farklı kültürel değerlere önem verilerek yapılan ilk çalışma olarak kabul edildiği için önemli sayılmaktadır. Buna göre Çinli muhasebecilerin normatif ve duygusal bağlılıklarının; İngiliz muhasebecilerin ise devam bağlılıklarının daha yüksek

olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yetgin, 2017:37). Eğitim seviyesinin artması daha iyi iş fırsatlarının önünü açarak örgütsel bağlılığı azaltıp mesleki bağlılığı artırmaktadır. Batıda yapılan araştırmalara göre, mesleki bağlılığın yüksekliği bireyin, aktif profesyonel çalışmalara, meslekle ilgili faaliyetlere, toplantılara ve mesleki gelişim eğitimlerine katılma isteği duymasını ve bu yönde davranış göstermesini sağlayarak meslekte kalma niyetini güçlendirmektedir (Snape vd., 2008 akt. Yetgin, 2017:38).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, mesleki bağlılık ile stres, rol karmaşası ve rol belirsizliği arasında ters; işi benimseme ve yönetici desteği ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Billingsley ve Cross, 1992 akt. Çalık, 2019:12) ).

Aydın (2010), ilkokul öğretmenlerinin mesleğe bağlılığını etkileyen faktörleri; işe katılım, iş tatmini, örgütsel yurttaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık olarak ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık ve işe katılım faktörleri mesleki bağlılığa en fazla etki eden faktörler olarak tespit edilmiştir.

Muhasebe meslek mensuplarının, etik algıları ile mesleki bağlılık düzeylerinin incelendiği araştırma iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Özellikle adalet, hakkaniyet, dürüstlük gibi değerleri ön planda tutan bireylerde mesleki bağlılığın duygusal boyutu öne çıkmaktadır. İkinci olarak çıkar odaklı bir etik düşünce yapısı olan çalışanların mesleki devam bağlılığının daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların etik düşünceleriyle mesleki bağlılıkları arasında önemli bir etkileşim söz konusudur (Özer ve Uyar, 2011:98).

Mesleki bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu iddia edilmektedir (Saltık vd., 2016:52). Temel iş özellikleri, iş tatmini, rol stresi ile mesleki bağlılığın boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Şimşek ve Aslan, 2012:432).

Aslan (2008) tarafından hemşireler üzerinde yapılan mesleki ve örgütsel bağlılık çerçevesindeki araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde mesleğe duygusal bağlılığın önemli bir etkisinin olduğu belirtilmektedir.

Bir başka çalışmada Uysal (2013:106) örgütsel güvenin (güven-saygı, tatmin olma, liderin tutumu, iletişim ve destek algısı faktörleri” çalışanların mesleki bağlılık düzeylerine doğrudan etkili olduğunu ifade etmektedir. Olumlu örgüt iklimi sonucunda pozitif mesleki bağlılık gelişimi gerçekleşmektedir.

Cihangiroğlu ve diğerleri (2015), hemşirelerin çatışma ve mesleki bağlılık seviyelerine etki eden unsurları ayrıca çatışma ve mesleki bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hemşirelerin medeni durumları, yönetsel pozisyonları ve hizmet

sürelerinin mesleki bağlılık seviyelerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Çatışma düzeyi ile mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre de çatışma seviyeleri yüksek olan hemşirelerin mesleki bağlılık seviyeleri azalmaktadır.

Derin vd. (2017), hemşirelerin mesleki prestij algısının mesleki bağlılığa etkisi ve mesleki prestij algısı ile mesleki bağlılığın, demografik özelliklere göre değişip değişmediğini ortaya koyabilmeyi amaçlamıştır. Çalışma Malatya'daki kamu hastanesinde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Çalışmada mesleki prestijin mesleki bağlılık üzerinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Hemşirelerde mesleki prestij algısı ile mesleki bağlılığın demografik özelliklere göre değiştiği tespit edilmiştir.

Kişinin rol özellikleri mesleki bağlılığını etkilemektedir. Kişinin rol belirsizliği ve yaşadığı rol çatışması duygusal ve normatif bağlılığını olumsuz olarak etkilediği belirtilmektedir (Arbak ve Özmen, 2009).

Ruhland'ın (2001), öğretmenlerin mesleği terk etme nedenleri; iş stresi, sınıf yönetimi sorunları, ücret yetersizliği, geçici öğretmenlik pozisyonunda olma, mesleğin kendisine uygun olmadığını düşünme, örgüt ikliminin uygun olmaması, yönetici desteğinin yetersizliği, başka bir iş bulma imkanına sahip olma, iş güvenliğinin olmayışı ve emeklilik olarak ifade edilmiştir (Çalık, 2019:12).

Somech ve Bogler (2002), 983 öğretmen ile yaptıkları çalışmada teknik ve yönetsel kararlara katılım ile öğrenciye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğretmenlerin mesleki bağlılığını pozitif yönde anlamlı biçimde yordadığını, teknik kararlara katılımın yönetsel kararlara katılıma göre mesleki bağlılığın daha iyi yordayıcısı olduğunu belirtmişlerdir (Çalık, 2019:12).

Aydın (2010), ilköğretim okulunda görev yapan 500 ilköğretim öğretmeni ile yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel bağlılık, işe katılım, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki bağlılığı anlamlı şekilde yordadığını bulmuştur. Ahmad ve arkadaşları (2014), 230 öğretmen ile yaptıkları çalışmada mesleki gelişim, statü ve özyeterlik değişikliklerinin mesleki bağlılığı anlamlı olarak yordadığını bulmuşlardır. McCarthy ve diğerleri (2014), 185 ilkokul öğretmenle yaptığı çalışmada sınıf büyüklüğü, mesleki kıdem, örgütsel kıdem ve iş doyumu değişkenlerinin, öğretmenlerin meslekten ayrılma niyetlerini negatif; grubun talep edilen üyesi olma beklentisinin ise pozitif olarak yordadığını rapor etmiştir (Çalık, 2019:12).

### 3.7. Mesleki Bağlılığın Sonuçları

Mesleki bağlılığın, işgücü devrinde ve devamsızlığın azaltılmasında, iş memnuniyetinin artırılmasında, motivasyonun sağlanmasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasında, mesleki katılımın güçlendirilmesinde, mesleki ve örgütsel performansının artırılmasında, stresin azaltılmasında, aile-iş çatışmasının azaltılmasında, mesleki verimli olmayan davranışların azaltılmasında, istifaların azaltılmasında, müşteri memnuniyetini sağlamada ve iş performansının güçlendirilmesinde, mesleki tükenmişliğin önlenmesinde mesleki bağlılık güçlü bir etkiye sahip olmaktadır (akt. Kaya, 2021:78).

Lee vd. (2000: 799), mesleki bağlılık ile işle ve birey ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Mesleki bağlılık ile iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı arasında pozitif bir ilişki; örgütsel-mesleksi iş gücü devri ile de negatif ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Tsoumbri ve Xenikou (2010: 401), bağlılık boyutlarından örgütsel ve mesleki bağlılığın üç bileşenin iş çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. İsteğe bağlı iş çıktılarının geliştirilmesi gerektiği konusuna değinilmiştir.

Tak ve Çiftçiöğlü(2011: 165), muhasebeciler üzerinde yapmış olduğu araştırmada mesleki bağlılık ile meslekten ayrılma (işgücü devri) ilişkisi incelenmiştir. Çalışanların meslekten ayrılma niyetleri ile duygusal mesleki bağlılık üzerinde negatif etkisi bulunmuştur, devam ve normatif mesleki bağlılıkları üzerinde bir etki bulunmamıştır. Pai vd., (2012: 17), sıkıntılı ekonomik çevrede çalışanlar arasında yaptığı çalışmada, mesleki bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif, stres ile mesleki bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur.

### 3.8. Öğretmenlerde Mesleki Bağlılık

Öğretmenin mesleki bağlılığı Colodarci'ye (1992) göre öğretmenin öğretmenlik mesleğine olan psikolojik bağının derecesidir (Uştu, 2014:49). Özellikle okulların organik örgütler olması, öğretmenlerin performanslarını gözlemlemek ve değerlendirmek nispeten zordur. Bu nedenle, öğretmenlerin başarılı bir öğretim yapabilmeleri için mesleki bağlılıklarının yüksek olması önem kazanmaktadır (Firestone ve Pennel, 1993 akt. Çalık, 2019:3).

Öğretmenlerin mesleki bağlılığı, öğretme konusundaki kendilerine duydukları güven yani öz-yeterlik inançları ile pozitif yönde ilişkilidir (Chan vd., 2008; Ware ve Kitsantas,2007). Öğretmenlerin mesleki bağlılığının bir ucunda çaba ve sebat gibi motive

edilmiş davranışlar ve diğer ucunda ise işten kaçınma, protesto, meydan okuma ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçları içeren eylemler bulunmaktadır (Meyer vd., 2004).

Mesleğe bağlı öğretmenler kendi mesleki değerlerine saygı duyan ve onları takdir eden okullarda ve yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Bu öğretmenler, eğitime mesleki düşünce ve ideallerini tatmin edeceklerini düşünerek daha geniş bir anlam yüklemektedirler. Mesleki pozisyonlarına ilişkin kariyer planlamaları ise, genellikle çoğu kişi öğretmen olarak kalmayı düşünmekle birlikte, daha sonra yönetici veya müfettiş olmayı yani meslekte yükselmeyi düşünmektedir. Birtakım öğretmenler ise ev geçindirme, ailevi sorumluluklar ve emekli olabilme düşüncesi nedeniyle mesleğe bağlılık göstermektedirler. Ancak bu tür mesleki bağlılığa sahip öğretmen, kendisi ve mesleği için doğru olan öğretimi değil sadece kendisinden istenen öğretimi yapmaktadır (Michel, 2013: 39 akt. Çalık, 2019:12).

Öğretmenlerin, öncelikle öğrencilerinden, okul idarecilerinden ve diğer öğretmenlerden olumlu geri bildirim almalarının, onlarla dayanışma içinde olmasının onun mesleki bağlılığını artırmada güçlü bir etkiye neden olacağı söylenebilir. Mesleki bağlılık bazı öğretmenlerde içsel doyum neticesinde ortaya çıkmaktadır (Firestone ve Pennel, 1993; Rosenholtz, 1989 akt. Çalık, 2019:12). Bir öğretmen mesleğinde başarılı oluyor ve mesleğinde doyuma ulaşıyorsa daha yüksek mesleki bağlılık göstermektedir. Bunun bir sonucu olarak, mesleğini daha iyi şekilde devam ettirme gayreti içinde olacağı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlik mesleğini benimseme, gurur duyma ve etik değerleri önemseme mesleki bağlılığın bir göstergesidir (Şişman ve Acat, 2003: 239).

Mesleki bağlılığın, çalışanların kariyerleri boyunca kendilerine sunulan kaynaklara adaptasyonunun temel bir sonucu olduğu belirtilmektedir (Baltes vd., 2014; Spurr vd., 2019 akt.Houle vd., 2020 ). Araştırmacılar dönüşümsel liderlik uygulamalarının, çalışanın özerk olarak iş görme yeteneğini destekleyen bir iş ortamında bağlılığın ve motivasyonun artacağını savunmaktadırlar (Gagne veDeci, 2005) benzer sonuçlara okul ortamında yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir (EyalRoth, 2011; Fernet vd., 2015 akt.Houle vd., 2020).

Öğretmenlerin yıpranması, çoklu eğitimsel, sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle giderek artan bir şekilde büyük bir endişe olarak kabul edilmektedir (Torenbeek ve Peters, 2017). Öğrenci performansının öğretmenlerin deneyimlerine bağlı olduğu ileri sürülürken (Hanushek vd., 2004), öğretmen yıpranması öğrencilerin başarısını olumsuz etkilemektedir (Boyd vd., 2005). Aynı şekilde, yüksek öğretmen yıpranması ekip çalışmasını azaltır ve okulların topluluk duygusunu olumsuz yönde etkiler (Guin, 2004). Ayrıca, öğretmen

yıpratmanın idari ve ekonomik maliyetleri önemlidir, çünkü değişenlerin bulunması veya eğitilmesi gerekir (Brill ve McCartney, 2008).

Yukarıda belirtildiği gibi, işten ayrılma niyeti ve öğretimi bırakma arzusu son yıllarda yüksek düzeylerde olmuştur (Torenbeek ve Peters, 2017). Eğitimciler arasında mesleki stresin dünya çapında oldukça yaygın olduğu düşünüldüğünde, bu faktörün geleneksel olarak azalan memnuniyet ve öğretmenlik mesleğine olan bağlılığın azalmasıyla bağlantılı olması şaşırtıcı değildir (McCarthy vd., 2016).

Öğretmen stresi veya mesleki bağlılık, bırakma niyetiyle ilişkili iken, öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarını etkileyen eğitimcilerin kişisel kaynakları konusunda bireysel farklılıklar vardır (örneğin, öğretmen öz yeterliği ve duygusal yetenekleri; Klassen ve Chiu, 2011; Mérida-López ve Extremera, 2017).

Hackett vd. (2001) mesleki bağlılığı “belirli bir kariyer rolüne bağlanma veya çalışma arzusu” olarak tanımlamış ve bu değişkenin bir kariyeri bırakma niyetini tahmin etmede ve dolayısıyla gerçek geri çekilme davranışında merkezi bir rol oynadığını savunmuştur (Meyer vd., 2004). Bu tutum değişkeni, eğitimciler arasında meslekte kalıcılığı artırmak için kilit bir faktör olan kişilik, öz-yeterlik ve deneyimden (Meyer vd., 2004) etkilenir (Klassen ve Chiu, 2011). Aslında mesleki bağlılığın, öğretmenliği meslek olarak seçme kararlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Rots vd., 2007).

Alanda yapılan bazı araştırmalarda mesleki bağlılık ile duygusal zekâ pozitif olarak ilişkili olduğunu (Carmeli, 2003; Abraham, 2000) ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu göstermektedir (Chesnut ve Cullen, 2014). Araştırmalar örgütsel bağlılığın iş tatminini pozitif olarak etkilediğini belirtmektedir (Yang ve Chang, 2008, Punnett vd., 2007)

### **3.9. Lidere bağlılık**

Lidere bağlılık, literatürde son dönemlerde sıkça araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel araştırmalarda yeni bir kavram olan lidere bağlılık İngilizce “supervisorycommitment” ve “dependence on leader” kelimelerinin Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından lidere bağlılık şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Polatçı ve Demirer, 2019:39). Çalışmalar lidere bağlılığı örgütsel bağlılığın üç boyutu (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ilişkilendirerek ele almışlardır. Lidere normatif bağlılık, liderin izleyeni ile kurduğu iyi ilişkiler, liderin izleyenine sunduğu eğitim ve yetiştirme fırsatları ile sağladığı destek sonucunda kendisini liderine borçlu hissetmesine karşılık gelen bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve Vandenberghe, 2012: 295 akt. Polatçı ve Demirer, 2019:39). Lidere devam

bağlılığında izleyen lideri ile ilişkisinden fayda ve avantaj (yetki, ödöl) elde etmek isteyebilir. Bu fayda ve avantajlar izleyenin liderine bağlanmasına ve ona karşı fedakâr davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın bir maliyeti olduğu gibi liderden ayrılmanın da bir maliyeti (ikramiye, yetki kaybı) bulunmaktadır, çünkü lider örgüt ile iç içe geçmiş bir örgüt üyesidir (Landry vd., 2010: 287 akt. Polatçı ve Demirer, 2019:39). Lidere duygusal bağlılık, izleyenin lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhamber ve Vandenberghe, 2003: 253 akt. Polatçı ve Demirer, 2019:39).

Lidere bağlılık kavramı ile ilgili ilk araştırmalar incelendiğinde lidere bağlılığın iş tatmini (Becker, 1992: 240), işten ayrılma niyeti (Vandenberghe vd., 2004: 59), diğerkamlık (Becker vd. 1995:620), iş performansı (Becker vd. 1996) ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Polatçı ve Demirer, 2019:39).

#### 4. MESLEKİ CANLILIK

Bu başlık altında, mesleki canlılık kavramının tanımı, boyutları ve mesleki canlılık sonuçları ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

##### 4.1. Canlılık Kavramı

Mesleki canlılık kavramını açıklayabilmek için öncelikle canlılık kavramını tanımlamak daha uygun olacaktır.

Canlılık, kelimesinin etimolojisi Latince “vitalis” kelimesidir ve bu da Latince vita "yaşam" a dayanır. Canlılık, herkesin yararlanabileceği günlük yaşamın yakıtıdır. Canlılık, fiziksel olarak enerjik olmaktan daha fazlasını kapsar, ancak aynı zamanda şevk ve ruhu muhafaza eder ( Ryan ve Frederick, 1997). Canlılık üzerine mevcut literatür, canlılığın gerçekte ne olduğuna dair özlü bir tanım sağlamasa da, örneğin bir deneyim, duygu, eğilim olduğunu iddia ederek, canlılığın bireysel sağlık üzerindeki faydalı sonuçlarına ilişkin sonuçları nihaidir ( bkz.Reis vd., 2000 ; Sheldon vd., 1996 ; Thayer, 1987akt.Lavrusheva, 2020). Canlılık fizyolojik yatkınlığı artırır, somatik bozukluklardan kurtulmayı hızlandırır ve fiziksel işlevi geliştirir ( Greenglass, 2006; Kubzansky ve Thurston, 2007 akt.Lavrusheva, 2020). Ayrıca, canlılık azalmış anksiyete ve artan özgüven gibi birçok psikolojik sağlık belirtisi taşır (Deci ve Ryan, 2000; Kark ve Carmeli 2009 akt.Lavrusheva, 2020). Canlılık, bireylerin öz denetim performansını (Muraven vd., 2008 ) ve yaratıcılığını artırmaya yardımcı olur (Lavrusheva, 2020).

Canlılığın büyük bir olumlu etkisi göz önüne alındığında, uygulamalı ortamlarda canlılığı geniş çapta teşvik etmesi teşvik edilmiştir - örneğin eğitim sektöründe ( Mouratidis, Vansteenkiste vd., 2011 ; Patrick vd., 2000 ), işyerlerinde (Allen ve Kiburuz, 2012 ; Fritz vd.,2011 ; Hendriksen vd., 2016 ) ve spor ( Adie vd., 2008 ; Salama-Younes, 2011akt.Lavrusheva, 2020). Vatandaşların canlılığını teşvik etme girişimleri, ABD ve Avustralya hükümetleri tarafından halkın refahını iyileştirmeyi amaçlayan sosyal programlar aracılığıyla da zaman zaman yapılmıştır (örneğin, "NashVitality", "Yaşlanma karşıtı Canlılığı" gibi programlar uygulanmıştır. Ayrıca ürünleri tanıtmak için de canlılık kullanılmaktadır. Örnek olarak Tropicana'nın "Canlılığı" meyve suyu, Oral-B'nin "Vitality" şarj edilebilir diş fırçası, Kiehl'in "PureVitality" yüz kremi gibi ürünleri verebiliriz(Lavrusheva, 2020). Tüketici davranışı ile ilgili literatürde, tüketimin canlılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla da canlılık konusu ele alınmıştır.

Canlılığın bazı tanımları “coşkulu fiziksel güç veya zihinsel güçtür”; "Hayatta kalma veya anlamlı veya amaçlı bir varoluşun devamı için kapasite"; ve “yaşama veya büyüme gücü ”olarak tanımlanmıştır (Shah vd., 2018). Canlı (vital), canlılığın önemli çağrışımları olan “esas, temel olan (essential)” ve “gerekli (necessary)” anlamına gelir. Canlılık, yaşıyor olma hissi, bir coşku, enerji ve aktivasyon ruhudur. Canlılık, bir organizmanın andan ana deneyimleriyle değişen soyut bir özelliktir (Carmeli, 2009:47). Bir başka tanım da canlılık, kişinin kendi kendine kullanılabilir enerjiye sahip olması deneyimidir (Ryan ve Frederick, 1997).

Canlılık, enerjiye sahip olma (Nix vd., 1999), canlı hissetme (Spreitzer vd., 2005) ve tamamen işlevselliktir (Ryan ve Bernstein, 2004) ve sübjektif deneyimiyle ifade edilen olumlu duyguyu tanımlar (Hennekam, 2016). Canlılık, çeşitli şekillerde pozitif sakinlik enerjisi, dinçlik ve tat olarak tanımlanan duygusal bir deneyimdir (Ryan ve Frederick, 1997).

Hem fiziksel hem de zihinsel anlamda canlılık, yaşıyor olma hissini ifade eder. Fiziksel anlamda canlılık, sağlıklı, yetenekli ve enerjik hissetmek anlamına gelir. Psikolojik olarak bu canlılık durumu, kişiye eylemlerinin anlamı ve amacı olduğunu hissettirir (Ryan ve Bernstein, 2004).

İlk dönem çalışmalarda canlılığı psikolojik bir güç olarak ele almışlardır. Fakat bu tür bir sınırlama fraksiyoneldir, çünkü "ruhsal hayati enerji" olarak değerlendirilmesi daha önce Antik Yunan ve Doğu felsefeleri ve iyileştirici geleneksel yaklaşımlar tarafından da tartışılmıştır. Örneğin, Çin'de antik Chi kavramları, Japonya'da Ki, Endonezya'da Bayu, Hindistan'da Pranagib felsefelerin hepsinin altında yatan bir yaşama canlılardan akan enerji veya kuvvete işaret etmektedir (Ryan ve Deci, 2008).

Canlılıkla ilgili çalışmalarda en yaygın olarak uygulanan teori, Kendi Kendini Belirleme Teorisidir (Self-DeterminationTheory, SDT). SDT ilk kez Ryan ve Frederick (1997) tarafından canlılık üzerindeki psikolojik etkileri açıklayan kavramsal bir çerçeve olarak uygulanmıştır. SDT, insanların kişisel gelişimi desteklemek için faaliyetlerinde özerk ve bağımsız olmak için psikolojik bir ihtiyaç duyduklarını ima ederek insan motivasyonunu tanımlar; kontrollü, istem dışı davranış ise bireysel canlılığı tüketir (Ryan ve Deci, 2000 , 2008). SDT'ye göre, bireyler özerklik, yeterlilik ve ilişki için psikolojik ihtiyaçları deneyimlediklerinde en çok motive olan ve meşgul olan kişilerdir; bu nedenle, sosyal bağlamda bu ihtiyaçların desteklenmesi veya müdahalesi, bireysel eğilim üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacaktır ( Deci ve Ryan, 2000 ).

Ek olarak, canlılıkla ilgili araştırmalar için aşağıdakiler de dâhil olmak üzere başka teoriler kullanılmıştır:

- Özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarının tatmininin doğrudan psikolojik sağlığı yordadığını savunan Temel İhtiyaçlar Teorisi (Adie vd., 2008 ; Kinnaick, Thøgersen-Ntoumani, Duda ve Taylor, 2014 akt.Lavrusheva, 2020);
- Ego Tükenmesi Teorisi, iradenin geçici olarak özdenetim gerektiren davranışlar tarafından tüketilebileceğini, ego tükenmesine yol açtığını ve daha sonra öz denetimi gerçekleştirme yeteneğinin azaldığını belirtir (Baume istervd.,1998 ; Ryan ve Deci, 2008 akt. Lavrusheva, 2020);
- Bir kişinin gerçekleştirilen bir faaliyete tamamen odaklandığı, dahil olduğu ve zevk aldığı zihinsel durumu gösteren Akış Teorisi (Csikszentmihalyi, 1975 ; Laran ve Janiszewski, 2011akt. Lavrusheva, 2020).

Daha önce çalışılan canlılığa benzer diğer kavramlar; dinçlik, gelişme ve hazdır. Dinçlik, bir bireyin fiziksel güç hissini ifade eder - duygusal enerji ve bilişsel canlılık (Shirom, 2011). İş yerinde başarılı olma, gelişme; öğrenme ve canlılık duygusundan oluşur (Porath vediğ., 2012). Haz; bir bireyin yaşama yaklaşımını beklenti, enerji ve heyecanla yansıtan olumlu bir özelliktir; haz iş bağlamında, iş tatmini ve yaşam doyumu ile yüksek oranda ilişkilidir (Peterson vd., 2009).

Canlılık, pozitif enerjin füzyonu anlamına gelir (Ryan ve Frederick, 1997). Canlılık enerjisiyle ilişkili olsa da, canlılık yalnızca pozitif olarak deneyimlenen ve benlik için mevcut olan enerjiyi gerektirir (Nix vd., 1999). Canlılık olumlu bir duygusal durum olmasına rağmen, mutluluk ve zevkten daha ayrı bir duygudur ve farklı belirleyicileri ve bağlantıları vardır (Nix vd., 1999).

Canlılık, yüksek düzeyde aktivasyon ile karakterizedir ve bu nedenle diğer aktive edilmemiş veya düşük aktivasyonlu pozitif duygulardan farklıdır (Hennekam, 2016). Yüksek düzeyde canlılık hisseden insanlar olayları olumlu görme eğilimindedir ve olumlu olayların yeniden ortaya çıkmasını beklemektedir (Arkes vd., 1988).

Teori, canlı olan bir kişinin enerjik ve tam olarak işlevsel olduğunu öne sürer. Araştırmacılar son zamanlarda canlılığı kolaylaştıran veya zayıflatan faktörleri incelemeye daha fazla dikkat yoğunlaşmışlardır. Canlılığı etkileyen kritik ve önemli bir sosyal faktör, kişiler arası ilişkilerdir. Carmeli (2009), araştırmasında, çalışanlar arasındaki kişilerarası

ilişkilerin çalışan canlılığını ve iş performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. 147 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, yüksek kaliteli ilişkilerin hem kapasitelerinin hem de deneyimlerinin, canlılık duyguları ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da iş performansının artmasıyla sonuçlandığını göstermektedir (Carmeli, 2009).

Daha önce çalışılan canlılığa benzer diğer kavramlar; dinçlik, gelişme ve hazdır. Dinçlik, bir bireyin fiziksel güç hissini ifade eder - duygusal enerji ve bilişsel canlılık (Shirom, 2011). İş yerinde başarılı olma, gelişme; öğrenme ve canlılık duygusundan oluşur (Porath vd., 2012). Haz; bir bireyin yaşama yaklaşımını beklenti, enerji ve heyecanla yansıtan olumlu bir özelliktir; haz iş bağlamında, iş tatmini ve yaşam doyumu ile yüksek oranda ilişkilidir (Peterson vd., 2009). Canlılığın çalışanlarda gözlemlenmesine ise mesleki canlılık basitçe denilebilir. Aşağıda mesleki canlılık kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### **4.2. Mesleki Canlılık Kavramı**

Mesleki canlılık ise çalışanların isteyken pozitif enerji ile dolu olması ve zihinsel ve fiziksel olarak kendilerini kuvvetli hissetmeleridir. Bir kişinin mesleki canlılığa sahip olması, işini tutku ve enerjik bir şekilde yapması, işinde usta olması ve yaptığı işten tatmin olması anlamına gelmektedir. Mesleki canlılığı yüksek olan bireyler, yalnızca fiziksel değil zihinsel olarak da kendilerini iyi hissederek çalışmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997: 530). Aynı zamanda, mesleki canlılığı yüksek olan kişiler, enerjik, iş sorumluluklarının bilincinde, işlerini ustalıkla yerine getirmektedir ve yüksek iş tatminine sahip olan bireylerdir. Mesleki canlılığa sahip olan bireyler, yalnızca üretken ve yaratıcı özelliklere sahip değildir aynı zamanda, iletişim kurdukları kişilere de önemli derecede enerji vermektedirler (Ryan ve Bernstein, 2004: 273).

İşyerinde başarılı olmak, öğrenme ve canlılık duygusuyla alakalıdır. Mesleki canlılık, güvenlik, organizasyon değerler, örgütsel bağlılık (DeJoy vd., 2010); iş performansı (Carmeli, 2009); yenilik (Carmeli ve Spreitzer, 2009); yaratıcılık (Kark ve Carmeli, 2009); mümkün tükenmişlik (Vallerand vd., 2010) ve çeviklik (Dries vd., 2012) gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri nedeniyle önemli bir olgudur (Baruch vd., 2014) .

Mesleki canlılık konusu özellikle Türkçe literatürde üzerinde çok fazla durulmayan bir konu olup pozitif psikolojik sermaye, öznel iyi oluş, dayanıklılık gibi farklı kavramlar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Hâlbuki bu kavramlar birbirini destekleyen öncül ya da artçıl olup birbirinden farklı kavramlardır. Daha önceki çalışmalarda, mesleki canlılıkla

benzerliğinden ötürü “fakülte canlılığı” üzerinde durulduğunu görmek mümkündür (Shah vediğ., 2018; Asirvatham ve Humphries-Kil, 2021).

Bu alandaki literatür incelendiğinde ilkkez John W. Gardner (1963)'ın yükseköğretimde canlılık kavramını dile getirdiği dikkat çekmektedir. Gardner, toplumdaki bireylerin kendilerini yenilemeleri ve örgütler içindeki bireylerin morallerini yükseltmek için gerekli koşullardan birinin de canlılık olduğunu dile getirmiş ve yüksek öğretimde canlılığı; akademik kurumlarının yönetişimine ve entelektüel yaşamına aktif olarak katılan ve mesleki disiplinlerine anlamlı bir şekilde dahil olan bireyler olarak tanımlamıştır.

1980'lere gelindiğinde ise Clark ve Corcoran (1985)'in araştırma odaklı üniversitelerde “canlı akademisyen”lerin diğer meslektaşlarından ayrıldığı, bu kişilerin fakültelerinde öğretim, araştırma ve profesyonel hizmet faaliyetlerinde sürekli üretkenlik sergilediklerini savunmuşlardır.

2000 lerde ise ilk kez ABD’de bulunan okullardaki okul müdürlerinin canlılığını ölçmek için ilk kez Harvey (2002) bir araştırma gerçekleştirmiştir. Mesleki canlılık, tükenmişliğin zıttı olarak tanımlanmaktadır. Harvey tarafından mesleki canlılık, yüksek tatmin, üretkenlik ve katılım arasında meydana gelen bir sinerji olarak tanımlanmıştır. Çalışanların tutku, canlılık, ustalık ve memnuniyetle tutarlı bir şekilde çalışabilme ve örgütün hedeflerini takip ederek kendi hedeflerini gerçekleştirebilme becerisine sahip olduklarını belirtmiştir (Harvey, 2002: 10).

Daha önceki çalışmalarda; çalışanların kendilerini canlı veya hevesli hissetmeleri gibi işteki olumlu etkilerin, doğrudan, çalışanların motivasyon düzeyini artırarak veya dolaylı olarak, yüksek öz-yeterlik düzeylerine yol açarak iş rolü etkinliğini etkilediği gösterilmiştir (Spector ve Goh, 2001).Gerçekten de, çalışanların hissettiği duygular örgüt içerisinde yaratıcılığı, karar verme sürecini ve davranışları ve performansı etkiler ve daha iyi performansa yol açar (Hennekam, 2016).

Bireyler olumlu bir şekilde uyarıldığında ve kendilerini sağlıklı, yetenekli ve enerjik hissettiklerinde, örgüte daha aktif bir şekilde dâhil olacaklar, bu da daha iyi performansa ve daha yüksek kariyer başarısına yol açacaktır.Genel olarak, işle ilgili faaliyetlere sürekli dâhil olmak, daha iyi performansa, daha yüksek kariyer memnuniyetine yol açar ve kariyer başarısını artırır.Benzer bir şekilde Quinn (2007:81), " canlılığı (enerjiyi) hisseden insanlar... dünyaya yeni ve farklı yollarla yaklaşma eğilimindedirler, öğrenirler ve işleri halletmenin yeni yollarını geliştirirler" demiştir(Hennekam, 2016).Spreitzer ve meslektaşları (2005) ayrıca, bireylerin işte geliştiklerinde ve bir canlılık hissine sahip olduklarında, sürekli

gelişmeyi teşvik edecek şekilde davrandıklarını öne sürmektedirler. Bu durum, "başarılı olduklarında, bireylerin devam eden keşif davranışlarına girme olasılığının yüksek olduğu" anlamına gelir (Spreitzer vd., 2005:545).

Mesleki canlılığın, iş performanslarını ve kariyer başarılarını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Dahası, canlılığın kişisel iyi oluşun bir tezahürü olduğu ileri sürülmüştür (Ryan ve Frederick, 1997). Bu durumda, daha yüksek iyi oluş ve daha fazla canlılık, daha fazla kariyer tatmini ile ilişkilendirilebilir, mutluluk/yaşam doyumu ve canlılık üzerine önceki araştırmalar da bu iddiayı desteklemektedir (Clark ve Senik, 2011).

Bu bilgiler ışığında, mesleki canlılığın çalışanların hem sosyal hayatlarında hem de iş hayatlarında önemli bir role sahiptir. Aşağıda mesleki canlılığın boyutları üzerinde ayrıntılı şekilde durulacaktır.

### **4.3. Mesleki Canlılık Boyutları**

Mesleki canlılık, tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Ateş, 2020:27). Bu boyutlara aşağıda detaylı bir şekilde değinilmiştir.

#### **4.3.1. Tutku (Passion)**

Kavramın tarihsel gelişimine bakıldığında batılı ilk filozofların “tutku” kavramını günümüzde “duygu” olarak ifade edilen kavram yerine kullandıkları görülmektedir. Tutkunun sözlük anlamını ‘zihni güçlü bir şekilde etkileyen ve harekete geçiren herhangi şekildeki his’ olarak dile getirilmiştir (Karaman, 2009:26).

Tutku kavramının, gayret, sevgi, coşku ve heves olmak üzere birçok eş anlamlı sözcükleri bulunmaktadır. Tutku, yapılan işe karşı güçlü içsel bir arzu duyma şeklinde tanımlanmaktadır (Harvey ve Donaldson, 2003:31). Vallerand ve arkadaşları (2003: 756), tutku kavramını insanların sevdikleri, önemli buldukları, zamanını ve enerjisini harcadığı bir etkinliğe yönelik gösterdiği güçlü bir eğilim olarak tanımlamıştır (Ateş, 2020:27). Tutku, genellikle insanların bir şeye, bir aktiviteye ve diğer insanlara olan bağlılığını belirtmek için kullanılmaktadır (Baker, 2006: 45). Tutku kavramı eski dönemlerden günümüze anlam bakımından çeşitli farklılıklar geçirmiştir. Bu kavramın ilk ortaya çıktığı dönemlerde tutku kelimesi ile duygu kelimesi eş anlamlı olarak kullanılmışlardır (Karaman, 2009:11).

Biyolojik açıdan bakıldığında tutku bir duygu (dışarıdan gözlemlenebilen) veya his (içerden gözlemlenebilen) veya dış çevre ve olayların sonucu ortaya çıkan biyolojik bir süreçtir. Kısaca en güçlü duygulardan biri olan tutku da aynı duygular gibi biyolojik bir yapı

taşımakta ve dış ortamdan gelen etkilerle şekillenmektedir. Ancak duygunun sadece biyolojik bir yapıdan ibaret olmadığı da ortadadır. Tutku belki de duyguların en anlamlı olanlarından biridir. İnsanlar tutkuları uğruna dünyayı dolaşmakta, bazı durumlarda sevdiklerini, doğup büyüdüğü toprakları gerilerinde bırakmakta, hatta kendi bireysel ihtiyaçlarını bile bir kenara atabilmektedirler.

İnsanların temel ihtiyaçlarının minimumda karşılandığı, hatta bu ihtiyaçlar yeterli oranda karşılanmadığı anlarda bile bazı kişiler bilgiye, yeni şeyler öğrenmeye, farklı dünyalar keşfetmeye karşı konulmaz bir istek duyabilirler. Bu da entelektüel tutku olarak isimlendirilebilir (Karaman, 2009: 25).

Tanımlarda ele alınan içeriği dikkate alındığında tutkunun yönlendirici, güdüleyici bir yapı taşıdığı görülmektedir. İnsanlar belli kişiler, olaylar, nesneler ve nedenler hakkında tutkulu olabilirler. Tutkulu olmak insanda enerji, kararlılık, mahkûmiyet, bağlılık ve hatta takıntılar yaratabilir. Tutku iki farklı uçta etkiye neden olabilir. Gerçekten istenen bir hedefe kararlı bir şekilde bağlanmayan eden olan tutku kişiye yeni bir vizyon açarken, diğer şeylerin bir kenara atılarak, sadece tek bir hedefe yönelmesi kişinin bakış açısını da daraltabilir (Day, 2004:11). Olumlu tutku başarıya, olumsuz tutku kötülüğe götürmektedir.

Bireyin yaptığı faaliyetleri ile kendi kimliğini içselleştirmesi, tutkunun önemli bir özelliğidir. Bireyin faaliyetlere katılım sürecinde, bazı faaliyetler o kadar tanımlayıcıdır ki kişinin kimliğinin özelliklerini yansıtmaktadır (Vallerand vd., 2008:375).

Csikszentmihalyi (1996:72) 1990-1995 yılları arasında belli bir alanda fark yaratmış kişilerle yaptığı görüşmelerde bu kişilere ait on ortak özellik belirlemiştir. Bunlardan dokuzuncusu da tutkudur. Yaratıcı insanların çoğu, yaptıkları işe tutku duymaktadırlar. Tutkunun yaratıcılığın besleyici kaynağı olduğunu ifade edilmektedir (Karaman, 2009:26). Bireylerin sadece çalışmak için işe gelmeleri yeterli olmamaktadır. Onların yaptıklarına ilgili, heyecan duymaları, duygusal bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Ancak bu şekilde yaptıkları şeylere önem verebilir, geliştirmek için yeni arayışlar içine girebilirler. Gerçek coşkunun bulaşıcı bir yapısı vardır.(Karaman, 2009: 26).

Tutku, bireyi faaliyete katılmayı seçmeye yönlendiren motivasyonel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Vallerand vd., 2008: 375). Böylece, birey kendi faaliyetini kontrol altında tutarak faaliyete serbestçe zaman ve enerji ayırmaktadır. Sonuç olarak, tutku kavramının bireylerin mesleklerinde önemli bir yeri olduğu sonucu çıkarılabilir. Mesleğini severek yapmayan bireylerin, mesleğine karşı tutku duymaları beklenmemektedir. Bireylerin

mesleklerine karşı olan tutkuları, mesleğe yönelik tutum ve davranışlarında da etkili olmaktadır.

Özen, ihtimam, sevgi ve şefkat göstererek sahip olunan tutku başkalarına yansıtılabilir ve bu şekilde manevi bir ortam yaratılabilir. Tutku ve liderlik arasındaki ilişki eski dönemlerden beri araştırılmaktadır (Karaman, 2009:26). Bir eğitim lideri olan öğretmenin de tutkulu olması bu açıdan önemlidir.

Öğretmenlerin tutkulu, işinden tatmin, enerjik olmaları beklenmektedir. Okul yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada, performansı yüksek idarecilerin en önemli ortak özelliklerinin tutku sahibi olmaları sonucuna ulaşılmıştır. Day (2004) tutkuyu başarı, özen gösterme, işbirliği, bağlılık, güven ve içtenlik alt boyutlarında ele almıştır (akt. Karaman, 2009: 26). Öğretmenlerin tutkuları yapısal farklılıklar gösterebilir.

Birçok şeyin doğasında bulunan tutkunun asıl nedeni bir farklılık yaratmaya yönelik istek ve arzudur. Bu açıdan bakıldığında önemli olan elde edilen şey değil, yapılan katkıdır. Öğretmenler için de durum çok farklı değildir, yetiştirdikleri çocukların gelecekte onlara net bir katkısı olmayacak, öğrenciler kendi yollarına gideceklerdir. Ancak öğretmenin bu süreçteki etkisi ve katkısı bir öğretmen için asıl önemli olan noktadır. Bu karşılıksız vericilik kendi duygularının gelişimi ve tutkularının tatmin edilmesi için gereklidir (Karaman, 2009: 26).

#### **4.3.2. Dinçlik (Vigor)**

Dinçlik bireyin çalışırken enerjide azalmaması şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli ve diğ, 2002:74). Çalışanın işlerini yaparken sergilediği enerji, hareketliliklerdir. Bu enerji, çalışanın sergilediği zihinsel, fiziksel ve duygusal çabaların şeklini almaktadır. Dinçlik, bireylerin fiziksel güce, duygusal enerji ve bilişsel canlılığa karşı sahip oldukları hisleridir ve bu hisler, işte yaşanan orta yoğunluktaki duyguları ifade etmektedir (Shirom, 2011: 50).

Bu bağlamda dinçlik, bireyin işini yüksek bir enerji ve tutkuyla yapması olarak tanımlanabilir.

Dinçlik, işgörenlerin mesai saatleri içinde kendilerini devamlı, dinç, enerjik, duygusal olarak güçlü, extrafor sergilemek için istekli ve yılmadan zorluklarla güçlüklerle mücadele etme hali olarak tanımlanabilir. Gorgievskive diğerlerine (2010) göre dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında sebat etmesi olarak ifade edilmektedir (Okul vd., 2020).

Dinçlik, bireylerin meslek hayatında karşılaştıkları bir takım etmenlerle ilişkisi sonucu ortaya çıkan pozitif duygular olarak ifade edilmekte ve fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık olarak meydana gelmektedir (Alanyalı, 2006: 69). Fiziksel güç, bireyin kas gücünü, bedensel yeteneklerini ifade etmektedir. Duygusal enerji, bireyin diğer bireylere karşı sempati duyma ve empati kurma yeteneklerini ifade etmektedir. Bilişsel canlılık ise bireyin düşünce süreçleri ve zihinsel çevikliğine işaret etmektedir (Shirom, 2011: 51).

Bu konudaki literatür incelendiğinde dinçlik ile tükenmişliğin birbirinin zıttı iki kavram olarak ele alındığını görmek mümkündür. Kendini dinç, enerjik hisseden çalışan yaptığı işi en iyi şekilde yapmak için hazır, motive olmuş hissedecek ve daha kaliteli iş veya hizmet verecektir. Görüldüğü gibi dinçlik ile motivasyon ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Dinçlik; işe bağlılık için gerekli duygulardan biridir. Dinçlik tüm diğer pozitif etkiler gibi, amaca yönelik davranışlar ve yaklaşımlar oluşturur ve bireyleri işlerine ve mesleki çevrelerine bağlayan bir etki yaratır (Shirom, 2011: 4). Dinçlik seviyesi yüksek bireylerin bağımsız iş yapma, bireysel hedef koyma, bireysel etkinlik ve bilişsel canlılık seviyelerinin yüksek oranlarda olduğunu göstermiştir. Bu karakteristik özellikler işe adanmışlığı ve iş performansını arttıran özelliklerdir (Shirom, 2011: 4). Çalışma gruplarında ve liderlik stillerinde de vigor tepkisi olumlu özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

Pozitif olumlu duygular içinde olan enerjik, dinç, çöşkulu çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel olarak iyi oluş hali yaratırlar. Bireysel açıdan bu olumlu duygu durumu, kişinin bağımsızlık gücü artırarak sağlıklı, zinde olmalarına katkıda bulunacaktır. Ayrıca örgütsel başarı içinde dinç çalışanlar gerekmektedir. Sürekli çocuklar ve gençlerle iç içe olan öğretmenlerin dinç, enerjik olmaları önemlidir. Genç neslin hızına, hareketliliğine, kapasitesine uyum sağlamak öğretmenler için oldukça önemlidir. Onlarla aynı frekansı yakalamaya çalışan öğretmenlerin dinç, enerjik olmaları bu açıdan elzemdir.

#### **4.3.3. Ustalık**

İngilizce “ambidexterity” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılan ustalık kavramı, iki elin aynı anda eşit beceriyle kullanılabilme becerisine sahip bireyler için kullanılmaktadır. İnsan özelliği olarak ifade edilen ustalık, örgüt ve yönetim alanında ilk kez Robert Duncan tarafından 1976 yılında yayınlanan makalesinde ele alınmıştır (Lubatkin vd., 2006).

Ustalık, bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazanılması ve rutin olarak sergilenilmesinden daha fazlasıdır. Daha sonra, bireysel anlamdaki ustalık, örgüt teorisyenlerince örgütler için

kullanılmaya başlanan bir metafor haline gelmiştir (Lubatkin vd., 2006:647) .Harvey (2002:35), ustalığı bireyin bilgisine vekendine olan güvenini gösteren faaliyetlere karşı, tutkusunu ve enerjisini etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel ustalığı “hokkabaz” metaforu kullanarak tanımlayan Tushman ve O'Reilly (1996), hokkabazın aynı anda iki elini kullanarak topla oynayabilme yeteneğini firmalar için uyarlayarak, örgütün, hem mevcut olan yetkinliklerini kullanma, hem de değişen şartlara uyum sağlama yeteneğini ustalık şeklinde tanımlamıştır (akt. Sağlam, 2020).

Bu başarılı bireyler bir yandan sahip oldukları tecrübe, bilgi ve yetkinlerini, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilirken bir yandan da dış ortamı sürekli olarak gözlemleme, keşfetme, taklit etme, hayata geçirme yoluyla yeni kazanımlar elde ederler. Başka bir ifadeyle; birey uzun vadede başarı yakalamak için mevcut bilgi ve yetkinliklerin yanı sıra gelişmeleri takip ederek yeni teknolojileri öğrenme, değişime ayak uydurma ve bireyin kendini yeniden yapılandırmasıdır. Böylece,ustalığın mesleki canlılığın ayırt edici bir göstergesidir. Mesleğinde ustalaşan çalışanların uzmanlaştığı, bilgi gücü sayesinde diğer meslektaşları ve yöneticileri nezdinde saygınlığının arttığını söylenebilir. Ustalık boyutu, iş yapmadaki anlayış ve beceriyi ifade etmektedir (Harvey ve Donaldson, 2003:31). Harvey'e göre, mesleki açıdan canlı olan bireyler, ustalığa sahiptir. Bu ustalığı da tutku ve dinçlik ile birleştirmektedirler. Mesleki canlılığa sahip olan bireyler, doğuştan gelen ya dasonradan kazandıkları mesleki canlılıklarından dolayı, zorluklarla ve stresle baş etmeye hazırdırlar (Baker, 2006: 54 akt. Ateş, 2020:29).

Bu bağlamda ustalık, çalışanın mesleğinde bilgi birikimine, tecrübeye, yetkinliğe sahip olmasıdır. Bilgi gücünü elinde bulunduran usta çalışanlar zorluklar ve değişim karşında bilişsel esneklikleri ve dayanıklılıkları çok daha yüksektir. Ayrıca ustalaşmak için kişinin işini severek yapması yani duygusal bir bağlılığın olmasını da gerektirir. Öğretmenlik mesleği de ustalığın, uzmanlaşmanın, işini severek yapmanın çok önemli olduğu, aksi takdirde sonuçlarının toplum açısından büyük kayıpların yaşanabileceği bir meslek grubudur.

#### **4.3.4. İş tatmini**

İş tatmini, mesleki canlılığın önemli boyutlarından biridir. Genel olarak iş tatmini; işin mevcut koşullarının ya da işten elde edilen sonuçlarının (ücret, iş güvencesi, itibar vs) kişisel bir ölçülmesi, analiz edilmesi sonucunda ulaşılan değerlendirmedir. İş tatmini yüksek

olarak değerlendirilirse kişi o örgütte çalışmaktan memnun ve mutlu olacaktır aksi durumda ise işten ayrılmak için fırsat kollayacaktır.

Yapılan araştırmalarda iş tatmininin örgüt içi ve dışında birçok faktörle etkileşim içinde olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini psikolojik, fiziksel ve çevresel unsurlardan etkilendiği gibi sonuçları bakımından örgüt içinde çalışan bağlılığı, motivasyonu, mutluluğu gibi birçok konuyu etkilemektedir (Akkoç, 2012).

Aynı zamanda, iş tatmini içsel tepkilerin (hisler, duygular) bir algılamasıdır (Schneider ve Snyder, 1975:319 akt. Ateş, 2020). İş tatmini, tutku sonucu, dinçlik ve ustalık yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sağlanmasında, örgütler önemli rol oynamaktadır. Çalışanların iyi bir performans sergilemeleri, yaptıkları işten tatmin olmalarıyla mümkündür. Düşük tatmin düzeyi örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. Hatta iş tatminsizliği psikosomatik pek çok hastalığa neden olabilmektedir.

Mesleki canlılığı yüksek olan bireyler, bir fark yaratmak için güçlü bir içsel tutkuya, güçlü bir iş ahlakına, iş sorumluluklarını ustalikle ele alma becerisine ve sonuç olarak yüksek seviyede iş tatminine sahiptirler. İş tatmini azaldığında, tutku ve dinçlik azalmakta, ustalikle çalışmak daha zor hale gelebilmektedir (Harvey, 2002:38). Mesleki canlılığın örgütsel bir takım sonuçları vardır. Aşağıda kısaca bu etkileşimden bahsedilecektir.

#### **4.4. Mesleki Canlılığın Sonuçları**

Çalışma ortamında canlılık kavramı, coşku ve hareketlilik anlamına gelmektedir. Bu nedenle, mesleki canlılık kavramı iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir (Cernas-Ortiz vd., 2018:2 akt. Ateş, 2020). Canlılık, ilişkili olduğu çeşitli örgütsel sonuçlar nedeniyle önemli bir olgudur (Hennekam, 2016). Mesleki canlılığın sonuçları incelendiğinde, mesleki canlılık ile iş performansı (Carmeli, 2009), kariyer bağlılığı (Baruch vd., 2014), güven (Chu vd., 2015), örgüt değerleri, örgütsel bağlılık (DeJoy vd., 2010), yenilik (Carmeli ve Spreitzer, 2009); yaratıcılık (Kark ve Carmeli, 2009); olası tükenmişlik (Vallerand vd., 2010) ve çeviklik (Driesn vd., 2012), demografik özellikler (Harvey ve Donaldson, 2003) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Ateş, 2020; Hennekam, 2016). Mesleki canlılık önemli bir fenomendir çünkü çalışanların enerjisi, organizasyonlarda başarılı operasyonları mümkün kılan ve performansı teşvik eden "yakıttır" (Dutton, 2003). Daha önceki çalışmalarda; çalışanların kendilerini canlı veya hevesli hissetmeleri gibi işteki olumlu etkilerin, doğrudan, çalışanların motivasyon düzeyini artırarak veya dolaylı

olarak, yüksek öz-yeterlik düzeylerine yol açarak iş rolü etkinliğini etkilediği gösterilmiştir (Spector ve Goh , 2001).

Gerçekten de, çalışanların hissettiği duygular örgüt içerisinde yaratıcılığı, karar verme sürecini ve davranışları ve performansı etkiler ve daha iyi performansa yol açar (Hennekam, 2016).Psikolojik iyi oluşun olumlu bir öncüsü olan canlılık, bireysel ruh halini ( Partonen ve Lönnqvist, 2000) ve öznel mutluluğu (Akın, 2012) geliştirir. Canlılığı olan kişilerin hayatlarından daha memnun oldukları görülmüştür (Baruch vd., 2014). Canlılık, yaratıcı düşünceler ve davranışları teşvik ederek yaratıcılığı geliştirir (Chen ve Sengupta, 2014). Canlılığın ayrıca beceriler ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıktı. Yüksek canlılığa sahip bireyler, zor durumları, yaşam olaylarını ve hatta çevresel zorlukları daha verimli bir şekilde kopyalarlar (Kubzansky ve Thurston, 2007). Canlılık ne kadar yüksek olursa, insanlar belirli bir görevi yerine getirirken o kadar az hata yapar ( Muraven vd., 2008).

Bu konuda yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarını aşağıda paylaşmak uygun olacaktır. İşyerinde optimal işleyişi teşvik etmek için çalışanların mesleki canlılıklarını (yani fiziksel ve zihinsel enerjilerini) proaktif olarak nasıl yönetebilecekleri üzerinde durmak gerekir. İnsanlar robot değildir: Karmaşık görevlerin üstesinden gelmek ve başarılı sonuçlar elde etmek için fiziksel ve zihinsel enerjiye ihtiyaçları vardır. Bugün pek çok işletme, örgütsel başarı için çalışanların canlı, enerjik olmalarının hayati önem taşıdığını kabul etmektedir ve bu nedenle çalışanların meditasyon yapabileceği veya çalışma saatleri içinde kısa bir süre kestirebileceği "uyku odaları" veya "sessiz alanlar" oluşturmuşlardır.

İşe bağlılık, çalışanı iyi yönde etkileyen, tatmin ve mutlu eden işe dair bir zihinsel, duygusal hali ifade eder (Bakker vd., 2008).Proaktif canlılık davranışları süreci, işle ilgili tatmin, gelişme ve örgütsel bağlılık duygularını artırabilir. Bu nedenle, proaktif canlılık davranışlarının örgütsel bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde canlılık davranışları çalışanın çok fazla olan iş talepleriyle ve zorlamayla başa çıkmasına yardımcı olabilir. Bu şekilde, yoğun fiziksel, duygusal ve bilişsel zorlanmanın bir sonucu olan tükenme ile canlılık davranışları arasında olumsuz bir şekilde ilişkili olması beklenebilir.

Bu konuda yapılan bir araştırma sonucunda proaktif canlılık davranışları ile tükenme/ yorgunluk arasında olumsuz ve işe bağlılık/canlılık, bilişsel canlılık, iş performansı, yaratıcı iş performansı ve bilişsel performans arasında ise olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Op den Kamp vd., 2018). Hemşirelere üzerinde yapılan bir araştırmada;

dayanıklılığın canlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir (Jung ve Jeong, 2017). Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, canlılığın dayanıklılığın % 31'ini öngördüğünü göstermiştir. Yani; mesleki canlılık, çalışanların dayanıklılığı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin pozitif enerjisini artırır, bu da kişisel kaynakların güçlendirilmesi yoluyla çalışanın öznel iyi oluş halinin, mesleki canlılığın artırmasıyla sonuçlanır (Park vd., 2021).

Wohlers ve arkadaşlarının (2019), ofis çalışanlarının iş tutumları ve canlılık ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Rahatsız edilmeden çalışmayı destekleyen iş çevresinin çalışanların iş tutumlarının ve canlılıklarının olumlu bir şekilde etkilendiği sonucuna varmışlardır. İletişimi destekleyen iş çevresinin, çalışanların iş tutumlarını ve canlılığı daha da fazla etkilediği gözlemlenmiştir. Böylelikle yönetime olan güvenin de artacağını iddia etmektedirler.

Kark ve Carmeli, (2009), psikolojik güvenliğin canlılık duygularını nasıl tetiklediği ve canlılık duygularının kişinin yaratıcı çalışmaya katılımını nasıl etkilediğini incelenildiği bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucu, çalışanların psikolojik güvenlik duygusunun, canlılık duygularıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu ve bu durumun da yaratıcı çalışmaya katılımı sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

Hakanen ve diğerlerini (2019) çalışan canlılığı için dört iş talebinin ve beş iş kaynağının göreceli önemini kalıcı, geçici ve geçici taşeron işçileri olmak üzere üç farklı istihdam grubunda araştırıldığı çalışmada 30 Avrupa ülkesinden 28.042 çalışandan veri toplamışlardır. Araştırma sonucunda, işe bağlılık ve tükenmişlikte küçük ortalama farklılıkları ile geçici taşeron işçilerinin en yüksek iş güvensizliğine ve en düşük iş kontrolüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. İş kaynakları, iş talepleri ve grupların işe bağlılığı ve tükenmesi arasındaki ilişkilerin önemli ölçüde farklılık göstermediği gözlenmiştir. Her üç istihdam grubunda da iş geri bildiriminin işe bağlılığa ve iş yükünün de tükenmeye en güçlü katkıyı sağladığı görülmüştür. Ayrıca, geçici taşeron işçileri arasında süpervizör desteği, diğer gruplardan daha fazla tükenmeye (negatif olarak) işe bağlılığa katkıda bulunmuştur. Bu çalışma, işyerinde canlılığın temel belirleyicilerinin sözleşmeden bağımsız olarak benzer olabileceğini ve sürdürülebilir bir şekilde canlı çalışanlara sahip olmak için örgütlerin tüm istihdam gruplarında iş geri bildirimini sağlaması ve yüksek iş yükünü azaltacak önlemler alması gerektiğini göstermektedir.

Baruch ve arkadaşları (2014), işyerinde başarılı kariyerin karmaşık olgusunu açıklamaya çabalayan ve profesyonel canlılığın öncüllerine odaklanan bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Model, başarılı bir kariyer için temel bir bileşen olarak profesyonel canlılığın rolüne ışık tutmuştur. Araştırma bulguları, kariyer tutumlarının mesleki canlılığın aracılık ettiği kariyer sonuçları üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Mesleki canlılık ve mesleki çalışma süresi arasındaki ilişki de çarpıcı olarak ellili yaşlarda zirveye ulaşan ters bir U şeklinde eğri oluşturduğu iddia edilmektedir. Azalan mesleki canlılığın yeniden geri kazanmak için neler yapılabileceğini açıklamaya çalışan bir araştırmada, aileden ve profesyonel meslektaşlardan gelen psikolojik ve sosyal desteğin canlılığı artırma da oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Simon ve Gibson, 2019).

#### **4.5. Okul Canlılığı**

Canlılık sadece bireysel olarak “öğretmen/öğretim üyeleri” için değil, aynı zamanda “okul, fakülte” için de geçerlidir. Bir okulun, fakültesinin canlılığının kanıtı, nadiren tek başına gösterilmektedir. Okul canlılığı, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve istikrar gibi kurumsal ortamdaki diğer faktörlerle dinamik bir etkileşim içerisinde. Canlı örgüt, üyelerine sürekli yönetime katılımı teşvik etmek için uygun bir örgütsel güvenlik seviyesi, akademik üretkenlik fırsatı ve saygı duyulan bir ortam sağlar (Clark vd., 1985).

Canlı öğretmenlerin, meraklı ve entelektüel olarak meşgul ve akademik kariyerleri boyunca kişisel ve profesyonel olarak büyümeyi amaçlayan bireyler olduğu söylenebilir. Canlı öğretmenler enerjik bir şekilde yeni ilgi alanları peşinde koşarlar ve yeni beceriler ve bilgiler edinmeye çabalarlar. Bunları öğrencileriyle paylaşarak dinamik, üretken bir nesil geliştirmeyi önemserler.

Ebben ve Maher, canlı okulların, ulaşılabilir, yakın dönem hedeflere sahip, açıkça tanımlanmış, paylaşılan ve kabul edilmiş bir misyona sahip örgütler olarak tanımlamaktadırlar (Shah, vd., 2018). Bu okullar, örgütsel misyonun yerine getirilmesini sağlayacak programlara sahiptir ve bireyleri misyonun yerine getirilmesinde katılımcı olmaları için güçlendiren bir örgüt iklimine sahiptirler. Bu nedenle, canlı okullarda çalışanlar uyumlu ve üretken bir çalışma ortamına dahil olma ve katkıda bulunma hissine sahiptir. Örgütsel canlılık, bir okul veya üniversitenin hem kariyerlerinde hem de kurumun misyonunun gerçekleştirilmesinde öğretim üyeleri ve personel tarafından kalıcı enerji yatırımını destekleyen örgütsel stratejileri dahil etme kapasitesidir (Rice ve Austin, 1988 akt.(Shah vd., 2018).

Öğretmenlerin canlılığını etkileyen faktörlerin başında akademik çalışma yaşamının koşulları ve akademik ödül sistemi gelmektedir. Schuster (1985), bir kurumun fakültesinin canlılığı üzerinde etkisi olan aşağıdaki somut ve soyut ilişkileri tanımlamıştır (Shah vd., 2018).

**Somut faktörler:** Somut veya doğrudan etkileyen faktörler, bir bireyin o anki iş hayatını ve çalışma ortamını doğrudan etkileyen somut faktörleri kapsar. Örneğin; ücretlendirme, akademik ödül sistemi, iş yükü, öğretim desteği, araştırma desteği ve mesleki gelişim fırsatları sayılabilir. Bu doğrudan ilişkilerin her biri maliyetlidir ve zamanla ancak gelişebilir.

**Somut olmayan faktörler:** Somut olmayan veya dolaylı faktörler, karşılaştırıldığında, daha az açık, net olan ve bir bireyin topluluğa aidiyet duygusu, tanınma, takdir edilme ve değer görme gibi kurumsal kültür ve çevre algılarını içerir. Somut olmayan faktörler parasal değildir ve doğrudan bir maliyeti yoktur, bunun yerine bir bireyin kurumsal kültürü hakkındaki hakim tutum ve anlayışlarını yansıtır.

Clark ve arkadaşları (1985) fakülte canlılığının farklı kurumsal ve disiplinler ortamlarda değişen niteliksel, bağlamsal bir fenomen olduğunu öne sürmektedir. Fakülte canlılığının bağlamsal göstergeleri kurumsal veya bireysel olabilir. Öğretim kadrosunun canlılığının yaygın olarak atıfta bulunulan kurumsal bağlamsal faktörleri örgütsel misyon; çalışma ortamı; büyüme, ilerleme, liderlik ve meslektaşlar arasındaki iletişim fırsatları ve gelenekler ve ritüellerdir(Shah vd., 2018). Öğretim kadrosunun canlılığı üzerinde etkili olan bireysel bağlamsal faktörler, her bir öğretim üyesinin kişilik özellikleri, nitelikleri ve mesleki eğilimiyle yakından ilgilidir. Judge (1997), motivasyon, benlik saygısı, öz-yeterlik, duygusal istikrar gibi faktörlerin ve çekirdek öz değerlendirmenin odağı ve boyutları bireyin bağlılık düzeyini arttırdığını iddia etmektedir. Temel öz değerlendirme (core self-evaluation), bireyin ne derece etkili ve yetenekli hissettiği özellikle öğretim kadrosunun canlılığı bağlamının bir parçası olarak önemlidir.

Yürütülen bir başka çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ödül, kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda; ödül, kişilik ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde önemli doğrudan etkileri olduğunu doğrulanmıştır. Ayrıca; ödül ve kişiliğin iş tatmini üzerinde önemli doğrudan etkisinin var olduğu; ödül ve kişiliğin iş doyumunu artırarak örgütsel bağlılık üzerinde önemli dolaylı etkilerin sahip olduğu gözlemlenmiştir (Widodo ve Damayanti, 2020).

Yöneticiler genellikle kurumsal hedeflere yönelik koordinasyon sağlamaya çalışırlar, ancak öğretim elemanları bazen yöneticilerin bu çabalarını, performanslarını ve mesleki hedeflerini engelleyen ve özerkliği azaltan bürokratik kısıtlamalar olarak görebilirler. Bu tür çatışmalar öğretim üyelerin performanslarına ve kurumsal canlılığa zarar verir. Kurumun çeşitli birimleri birbiriyle entegre olduğunda ve akademik misyona kurumsal çapta bir benimsenme ve bağlılık olduğunda, canlılığın gelişmesi daha olasıdır. Öğretim üyelerine işe alındıklarında belirli kaynaklar ve taahhütler sunulduğunda ve kurumları bu teklifleri yerine getirdiğinde ve lider çalışanların üretkenliklerin destekleyerek, profesyonel büyümelerinin önündeki engelleri ortadan kaldırmaya çalışıldığında mesleki ve fakülte canlılığı teşvik edilecektir (Shah vd., 2018).

Hem kurumsal hem de bireysel faktörlerin farkında olup bunlar arasındaki etkileşimi yönetecek olan ve aynı zamanda birey ile örgüt canlılığını artıracak olan şey, liderin sergilediği liderlik tarzıdır. Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıdaki her düzey yönetici örgütsel canlılığı etkiler. Örgüt liderleri bu etkileşimin bilincinde bir şekilde okul vizyonunu öğretmenlere aşılmalı ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmalıdır.

Mevcut yabancı literatür, fakülte canlılığını geniş bir şekilde tanımlasa da, aynı literatür, bir fakülte üyesi ile örgütü arasındaki etkileşimle ilgili önemli fenomenleri yeterince kapsamamaktadır. Öğretim kadrosunun canlılığını ve bunun bir yansıması olarak okul canlılığını artırmak için bireysel, kurumsal ve liderlik bağlamsal faktörlerini entegre etmek örgütsel uygulamalara ihtiyaç vardır.

Fakülte canlılığı, işe katılım, memnuniyet, üretkenlik ve genel mesleki uyum durumu olarak tanımlanmaktadır (Lindholm, 2001:37).

#### **4.6. Canlılık İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Proaktif canlılık davranışları; bireylerin kendi canlılıklarını (özel iyi oluş hallerini) ve performanslarını iyileştirmek için kendi değişken enerjilerini, duygusal ve bilişsel kaynaklarını proaktif olarak yönetebilmeleridir. Enerjilerini, olumlu etkilerini ve ilhamlarını işyeri içinde ve dışında faaliyetler yoluyla yöneten çalışanlar, işe yatırılacak bir dizi kaynağa sahiptir. Proaktifcanlılık yönetimi, canlılık, özveri ve özümseme(vigour, dedication, veabsorption) ile karakterize edilen işle ilgili bir durum olan işe bağlılığı teşvik etme potansiyeline sahiptir (Bakker vd., 2020).

Canlılık (vigour), çalışanın işini yaparken enerjik ve dayanıklı olmasıyla birlikte işine karşı daha fazla çaba sarfetmeye istekli olmayı ifade eder. Adanmışlık (dedication),

Çalışanın iş yapmaya istekli olması ve önemsemesi, coşku duyması anlamına gelir. Son olarak, absorpsiyon, tamamen konsantre olması ve iş faaliyetlerine mutlulukla dâhil olmasıyla karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer.

Önceki araştırmalar gerçekten de enerjik, duysal ve bilişsel kaynakların işe bağlılık için önemli olduğunu öne sürmüştür. Sabahları pozitif ve enerjik bir şekilde işe başlayan çalışanların iş günü boyunca işe katılımlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Ten Brummelhuis ve Bakker, 2012).Ek olarak, son araştırmalar, ilham ve iyimserliğe sahip olmanın iş katılımının önemli itici güçleri olduğunu göstermiştir (Breevaart vd., 2014).Çalışanlar canlılıklarını proaktif olarak yönettiklerinde, iş görevlerini (örneğin, olumlu etki, odaklanma, ilham, enerji) yerine getirmek için bol miktarda duygusal, bilişsel ve enerjik kaynağa sahip olurlar (Bakker vd., 2020).

Mesleki canlılık ile rol netliği, rol çatışması ve psikolojik temel ihtiyaçların tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçlar, rol netliğinin, daha yüksek özerklik ve daha yüksek yetkinlik yoluyla işyerinde öznel canlılık (zindelik) ile ilişkili olduğunu ve rol çatışmasının, daha düşük özerklik ve daha düşük ilişki aracılığıyla işteki öznel canlılık (zindelik) ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir(Karkkola vd., 2019).Rol netliği ve yetkinlik arasındaki ilişkinin gücünün ve yetkinlik yoluyla rol netliği ve canlılık arasındaki dolaylı ilişkinin gücünün rol çatışmasının seviyesine bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar. İhtiyaçların tatmin olması ise refah ve motivasyonun öncülüdür. Çalışanlar, amirleri veya iş arkadaşları ile rol belirsizliklerini netleştirebilmeli ve böylece çeşitli paydaşların beklentilerinin dayattığı rol çatışmalarını azaltabilmelidir (Karkkola vd., 2019).

İş proaktivitesi ve canlılığı değişen çevre şartları açısından oldukça önemlidir. Örneğin; canlılığı yüksek çalışanlar, daha fazla enerjiye sahip oldukları için değişimle daha iyi başa çıkabilirler. Fakat örgütlerin canlılığı ve iş proaktivitesini nasıl artıracakı konusu hala netlik kazanmamıştır. Tummers ve arkadaşları yaptıkları araştırmaları sonucunda üç farklı İKY uygulamasının özellikle proaktiviteyi ve canlılığı iyileştirmek için etkili olduğunu iddia etmektedirler. Bu üç İKY uygulamasının; yüksek özerklik, karar almaya yüksek katılım ve yüksek kaliteli ekip çalışması olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlara dayanarak yazarlar, çalışanların örgütsel değişimle başa çıkma yeteneklerini geliştirmek için bu üç İKY uygulamasının kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Tummers vd., 2018).

Huang ve Chen (2021) canlılığın, çalışanların sorumlulukları ve yenilikçi performansları üzerindeki etkisinin ölçüldüğü bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın

sonuçları; çalışanların her iki sorumluluğunun (görev ve iş sorumlulukları) ve yenilikçi performanslarının pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve canlılığın bu ilişkilerde aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle; görev ve iş sorumluluklarının canlılık yoluyla çalışanların yenilikçi performanslarını etkilediği ve artırdığı iddia edilmektedir. Canlılık, kaybolan öz kontrol gücünün iyileşmesine yardımcı olabilmektedir. Canlı hissetmek birey ve örgüt açısından önem taşımaktadır ve ihtiyaçların karşılanması sonucunda bireylerin canlılıklarının artacağı savunulmaktadır (Ryan, 1995:397; Uzunbacak ve Akçakanat, 2018: 3223 akt. Ateş, 2020).

Harvey ve Donaldson (2003), çalışanların mesleki canlılık düzeylerinin kıdem, cinsiyet ve desteğe göre değiştiğini tespit etmişlerdir. Araştırmalarında mesleki canlılıkları ile kıdem durumları arasında negatif bir ilişkinin varlığını iddia etmişlerdir. Bireylerin çalışma süresinin uzun olması, mesleki canlılık seviyelerinin düşmesine sebep olmaktadır. Yine aynı çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre mesleki canlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından gördükleri destek, bireylerin mesleki canlılık seviyelerinin yükselmesini ve daha başarılı hissetmelerini sağlamaktadır.

Mesleki canlılığın çalışanların mesleklerinde önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Çünkü mesleki canlılık, bireylerin mesleklerinde gösterdiği/göstereceği performansı ve mesleğe olan bağlılıklarını etkilemektedir.

## **5. ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK YETERLİKLERİ İLE MESLEKİ BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE MESLEKİ CANLILIĞIN ARACILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

### **5.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Eğitimin değişen yapısı, okul yöneticilerini klasik okul yöneticisi anlayışından uzaklaştırıp liderlik yapan ve okulu yeniliklere hazırlayan çağdaş okul yöneticisi olmaya yönlendirmiştir. Bu değişimin etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için değişimin gerekliliğine inanan liderlere ihtiyaç vardır. Çünkü liderlik olgusu, değişimlerin getirdiği ya da değişimle gelen sorunlarla başa çıkabilmenin en temel unsurlarından biridir. Eğitim örgütlerinin başarılı olmalarında okul yöneticilerinin etkili liderliği önemlidir.

Çağdaş yönetim yaklaşımıyla ortaya çıkan vizyoner liderlik kavramı günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Vizyoner liderlik, örgütün geneli için gerçekçi, güven duyulan ve ilgi çekici bir gelecek vizyonu oluşturabilme ve ifade edebilme yeteneği (Tekin ve Ehtiyar, 2011:4010); örgütlerin tamamına ilişkin gelecek adına bir vizyon oluşturma yeteneği (Yeyrek, 2018:1) olarak ifade edilebilir. Bu anlamda vizyoner lider, istenilen sonuçlara ulaşmaya odaklanarak takipçilerini motive eder (Stam vd., 2010:499). Vizyoner lider olan okul yöneticilerinin; düşünme biçimleri, sorunlara çözüm bulma becerileri, değerleri, zamanlama kabiliyeti, öğrendiklerini kuruma uygulama yetenekleri doğrudan öğretmenleri etkilemektedir. Vizyoner liderler, örgütü daha ileriye taşımak adına rotayı örgüt üyeleri ile birlikte belirleyen, belirlenen rotada çalışanlarla birlikte çabalayan ve çalışanlarda mesleki bağlılıklarını arttırarak örgütlerde canlılığı en üst noktaya getiren, enerji katan kişilerdir.

Mesleki bağlılık ilk olarak Lodahl ve Kejner (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Mesleki bağlılık kavramı örgütsel bir tutum olarak ele alınmış ve kişi tarafından işin erdem ve önemine yönelik içselleştirme süreci olarak tanımlanmıştır (Utkan ve Kırdök, 2018). Diğer bir tanıma göre mesleki bağlılık kavramı, kişi ile mesleği arasındaki psikolojik ilişki ve kişinin mesleğine yönelik duygusal tepkileri olarak nitelendirilmiştir (Lee vd., 2000).

Mesleki canlılık kavramı ise literatürde öz-belirleme teorisine göre açıklanmaktadır. Öz belirleme teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar, mutluluk ve diğer pozitif sonuçlar için temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının önemine vurgu yapmaktadır (Ateş, 2020). Mesleki canlılık kavramı, okul müdürlüğünün yüksek seviyede stres gerektiren bir iş olmasından hareketle bu işe pozitif açıdan yaklaşımının bir sonucu olarak ve okul müdürlerinin işlerinde kendilerini geliştirme yeteneklerine neyin katkı sağlayabileceğini anlamak amacıyla Harvey (2002) tarafından önerilmiştir. Harvey (2002), mesleki canlılık kavramının Kanter'in (1979) "sıkışıp kalmak" olarak nitelendirdiği şeyin zıddı bir özellik olarak düşünülebileceğini öne sürmüştür (Dinç vd., 2019).

Bu bilgiler ışığında, toplumun geleceğinin şekillendirildiği okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin mesleklerini seven, mutlu, canlı ve mesleklerine bağlı olmaları çok önemlidir. Bunu sağlayan değişkenlerden biri de okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarıdır. Yöneticilerin birer vizyoner lider olması arzulanan bir durum olup bu konuya yöneticilerin dikkatini çekerek farkındalık oluşturulması da ayrıca önemlidir. Bu çalışmayla konuya dikkat çekmek ve öneriler sunmak amaçlanmaktadır.

Bu araştırma ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisi varmıdır? Sorusuna cevap aranacaktır.

Araştırma hipotezi "**H<sub>1</sub>**: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracılık etkisi vardır." şeklinde oluşturulmuştur.

## **5.2. Araştırmanın Önemi**

Eğitim örgütlerinde vizyoner liderlik, öğretmenlere yönelik mesleki bağlılık ve mesleki canlılık konuları yabancı pek çok bilim insanı tarafından araştırılmıştır. Fakat yerli yazında bu üç değişkenin birlikte incelendiği, aralarındaki etkileşimin ortaya konulmaya çalışıldığı hiçbir çalışmaya yapılan literatür taramalarında ulaşamamıştır. Bu yönden yapılan bu çalışma alanda özgün bir çalışma olup bilimsel boşluğun doldurulmasına katkı sunmaktadır.

Eğitim yöneticileri açısından çok önemli olan bu üç kavramın irdelenmesi eğitimin kalitesinin artırılmasına büyük katkılar sunacaktır. Bu çalışma ile konunun eğitim yöneticileri tarafından öneminin anlaşılmasına, farkındalığın artmasına ve yöneticilerin bazı çözümler üretmelerine vesile olması açısından da oldukça önemlidir.

Bilimsel açıdan ise yapılan her araştırma, yazılan her eser konuyla ilgili bilgi birikimi artırmakta, sonraki çalışmalara rehber ve ışık olmaktadır. Ne kadar çok bu konu konuşulur, incelenir, yazılırsa okullarda yaşanan tükenme ve ataletin ortadan kaldırılması için o kadar iyi şeylerin yapılacağı inancı hakimdir.

### **5.3.Araştırmanın Evrenive Örneklemi**

Araştırmanın ana evreni MEB bağlı okullardaki öğretmenlerdir. Fakat binlerce okuldaki binlerce öğretmene ulaşabilmek mümkün olmadığı için ana evren sınırlandırılmış ve sadece Tunceli'deki okullarda görev yapan öğretmenler örneklem olarak seçilmiştir.

Bu bağlamda 200 kişiye araştırmanın soru formu doldurtulması hedeflenmiştir. Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan online şekilde eğitimin verilmesi nedeniyle gerekli izinler alındıktan sonra 2021 yılı Mart ayında online anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Öğretmenlerin resmi kurum email adreslerine hazırlanan anket formunun linki gönderilerek, gönüllü olarak araştırmaya katılmaları istenmiştir. Araştırma 171 katılımcı öğretmenden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

### **5.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Bu çalışma, MEB bağlı okullardaki devlet okullarındaki öğretmenleri kapsamaktadır. Bu durum aynı zamanda araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Özel okullardaki öğretmenlerinde incelenmesi hatta devlet ve özel okullarının karşılaştırmalarının yapılması çok daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırma Tunceli'deki okullardaki öğretmenleri kapsamaktadır. Covid 19 pandemi döneminde ildeki tüm öğretmenlere ulaşamaması kolayda örnekleme gidilmiş olması da araştırmanın bir diğer kısıtıdır.

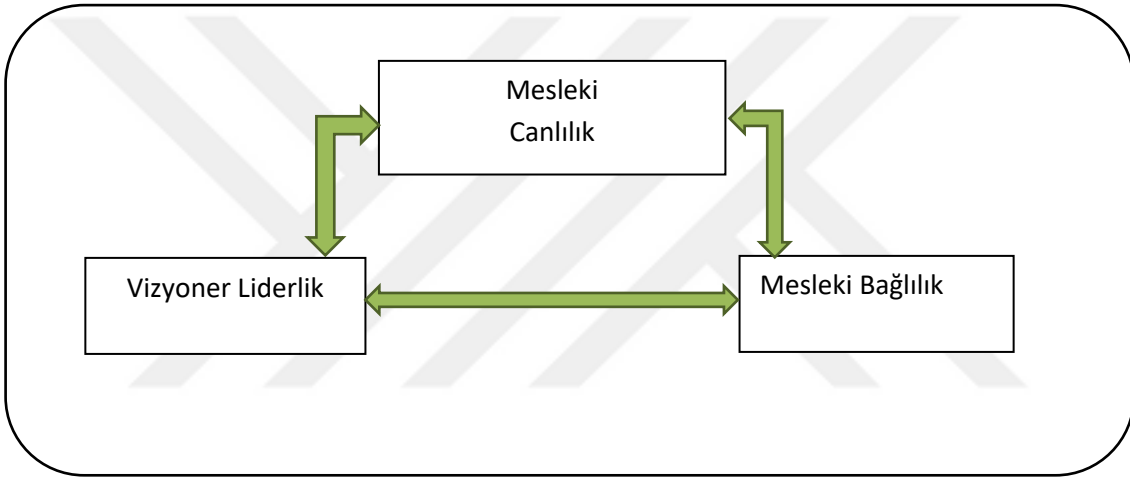
Araştırma öz-raporlama (self-report) yöntemine dayandığından, katılımcıların öz-farkındalık düzeyleri ve verdikleri cevapların doğruluk derecesi kesin biçimde ölçülememektedir. Araştırmaya katılanların anket formundaki ifadeleri anladığı ve doğru cevapladıkları varsayılmaktadır.

### 5.5. Araştırmanın Hipotezi Ve Modeli

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık etkisinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**Hipotez H1:** Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık etkisi vardır.

Öğretmenlerin vizyoner liderlik yeterliliklerinin mesleki bağlılık üzerindeki etkisinde, mesleki canlılığın aracılık rolünü ölçmek üzere Şekil-1'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 5.1. Araştırmanın modeli

### 5.6. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Çalışmanın uygulama kısmı için pandemi nedeniyle online anket yöntemiyle veri toplamanın uygun olacağına karar verilmiştir. Bu doğrultuda yerli ve yabancı literatür okunarak, kuramsal çerçeve ve soru formunun maddeleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kullanılan soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara araştırma ile ilgili bilgiler verildikten sonra birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, toplam çalışma süresi, mevcut okuldaki çalışma süresi, statü vb.) tespit etmek için 8 soru bulunmaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde; Uzunbacak ve Akçakanat (2018) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapıldığı “Mesleki Canlılık Ölçeği” yer almaktadır. Ölçek öğretmenlerin mesleki canlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış 18 madde bulunmaktadır. Dördüncü bölümde Mesleki Canlılık ölçeği yer almaktadır. Mesleki

Canlılık Ölçeği, Tutku (4 madde), Dinçlik (4 madde), Uсталık (5 madde), İş tatmini (5 madde) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 4 ifadeden oluşmaktadır. Her boyut için alınacak en düşük puan 4, en yüksek puan 20'dir. Puanların yükselmesi boyuta ilişkin algı düzeyinin yükselmesi anlamına gelmektedir

Anketin üçüncü bölümünde öğretmenlerin mesleğe bağlılıklarını ölçmek için Lu, Chiou ve Chang (2000) tarafından geliştirilen ve Çetinkaya, Özmen ve Temel (2015) tarafından Türkçeye çevrilip geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan, 3 alt boyuta ait 26 ifadeden oluşan “Öğretmenlikte mesleğe bağlılık” ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki 1.-13. arasındaki ifadeler “Çaba gösterme istekliliği”, 14.-21. arasındaki ifadeler “Meslek üyeliğini sürdürme” ve 22.-26. arasındaki ifadeler ise “Hedef ve değerlere inanç” boyutlarına aittir.

Anketin dördüncü bölümünde “Vizyoner Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek oluşturulurken Sashkin'in (1996) yılında geliştirmiş olduğu ve Tanrıbil'in (2015) çalışmasında kullanmış olduğu modelden yararlanılarak Vizyoner Liderlik Ölçeği oluşturulmuştur. Vizyoner liderlik; iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Vizyoner Liderlik Ölçeği, iletişim boyutuna ait 5 soru; güvenilirlik boyutuna ait 5 soru; risk boyutuna ait 5 soru, saygı boyutuna ait 5 soru ve odak boyutuna ait 5 soru olmak üzere toplam 25 sorudan oluşmaktadır.

Ölçekler 1- Hiç Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım (fikrim yok) 4- Katılıyorum 5- Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirmesi yapılan 5'li likert tipi ölçeklerdir.

### **5.7.Verilerin Değerlendirilmesi**

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde;

- Katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları,
- Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki canlılık ölçeklerinin güvenilirlik çalışması kapsamında, tüm ölçeklerin cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı,
- Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki canlılık ölçeklerinin geçerlik çalışması kapsamında, tüm ölçekler için faktör analizi yapılmıştır.
- Katılımcıların Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

- Katılımcıların internetten Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin, araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey ve LSD testleri uygulanmıştır.
- Katılımcıların Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki canlılık ölçekleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.
- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlilikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi amacıyla aracılık (SOBEL) testi uygulanmıştır.

#### **5.8. Araştırmada Kullanılan Ölçklere Yönelik Geçerlik Ve Güvenirlik Analizleri**

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirliği, ölçeklerin katılımcıların ölçmek istediğimiz davranışlarını ne kadar doğru ölçtüğünü göstermektedir (Kurtuluş, 2006:374). Yapılan araştırma kapsamında değerlendirilen anket formunda yer alan soruların güvenirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha) ve madde toplam korelasyonları değerleri kullanılmıştır. Kullanılan anket maddelerinin güvenirliklerinin değerlendirilmesinde alfa katsayısının bazı araştırmacılara göre (Büyüköztürk, 2004:165) 0,70'den büyük bazı araştırmacılara göre (Kalaycı vd., 2006:403) ise sosyal bilimlerde 0,60 ve üstü değer alması güvenilir derecesi yüksek ölçekleri ifade etmektedir.

25 ifadeden oluşan “*Vizyoner Liderlik (VL) Ölçeği*” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenirliğini ölçmek için öncelikle alfa katsayısı değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0.974 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 2). Bulunan alfa ( $\alpha$  - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenirliliğe sahiptir.

**Tablo 5.1.** Vizyoner liderlik ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

|        | Ölçek Ortalaması<br>(madde çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı<br>(madde çıkarıldığında) | Düzeltilmiş<br>madde-toplam<br>puan korelasyon | Alfa katsayısı<br>(madde<br>çıkarıldığında) |
|--------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| VL1    | 94,98                                      | 398,376                                    | ,697                                           | ,970                                        |
| VL 2   | 95,18                                      | 396,663                                    | ,719                                           | ,970                                        |
| VL 3   | 95,11                                      | 394,542                                    | ,792                                           | ,970                                        |
| VL 4   | 95,13                                      | 395,599                                    | ,748                                           | ,970                                        |
| VL 5   | 95,11                                      | 394,401                                    | ,791                                           | ,970                                        |
| Öİ 6   | 95,07                                      | 397,160                                    | ,735                                           | ,970                                        |
| VL 7   | 94,99                                      | 399,018                                    | ,715                                           | ,970                                        |
| VL 8   | 95,00                                      | 397,624                                    | ,743                                           | ,970                                        |
| VL 9   | 95,01                                      | 396,441                                    | ,770                                           | ,970                                        |
| VL 10  | 95,07                                      | 390,983                                    | ,814                                           | ,970                                        |
| VL 11  | 95,99                                      | 403,888                                    | ,518                                           | ,973                                        |
| VL 12  | 95,46                                      | 396,638                                    | ,669                                           | ,971                                        |
| VL 13  | 95,17                                      | 388,330                                    | ,861                                           | ,969                                        |
| VL 14  | 95,19                                      | 390,521                                    | ,853                                           | ,969                                        |
| VL 15  | 95,36                                      | 392,725                                    | ,753                                           | ,970                                        |
| VL 16  | 95,02                                      | 391,717                                    | ,831                                           | ,969                                        |
| VL 17  | 94,95                                      | 413,021                                    | ,530                                           | ,972                                        |
| VL 18  | 94,92                                      | 395,588                                    | ,835                                           | ,970                                        |
| VL 19  | 94,96                                      | 399,716                                    | ,758                                           | ,970                                        |
| VL 20  | 94,96                                      | 391,839                                    | ,843                                           | ,969                                        |
| VL 21  | 95,05                                      | 391,756                                    | ,827                                           | ,969                                        |
| VL 22  | 95,08                                      | 393,494                                    | ,829                                           | ,969                                        |
| VL 23  | 95,05                                      | 399,097                                    | ,715                                           | ,970                                        |
| VL 24  | 95,01                                      | 396,035                                    | ,807                                           | ,970                                        |
| VL 25  | 95,00                                      | 394,894                                    | ,827                                           | ,970                                        |
| N= 171 | ( $\alpha$ ) = 0.973                       | Değişken Sayısı = 25                       |                                                |                                             |

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için alfa değerinin yanında ölçeğin **toplam puan korelasyon** değerlerine bakılır (Şencan, 2005:257; Büyüköztürk, 2004:165). Bu değer 0,30'dan büyük olması gerekir. Tablo 1'e bakıldığında 0,51'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirirdir.

26 ifadeden oluşan "**Mesleki Bağlılık (MB) Ölçeği**" soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda  $\alpha$  değeri 0.907 olarak hesaplanmıştır. Yalnız ölçek içindeki, 14., 15., 20. ve 25. soruların ölçeğin güvenilirliğini azalttığı tespit edilmiştir. Bu ifadeler ölçekten çıkarılıp tekrar  $\alpha$  değeri hesaplandığında, 0.933 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 3).

Bulunan alfa ( $\alpha$  - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 5.2** Meslekbağıllık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

|                                                        | Ölçek Ortalaması<br>(madde çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı<br>(madde çıkarıldığında) | Düzeltilmiş madde-toplam puan<br>korelasyon | Alfa katsayısı<br>(madde çıkarıldığında) |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
| MB1                                                    | 84,32                                      | 234,276                                    | ,686                                        | ,929                                     |
| MB2                                                    | 84,27                                      | 232,906                                    | ,779                                        | ,927                                     |
| MB3                                                    | 84,16                                      | 235,455                                    | ,708                                        | ,928                                     |
| MB4                                                    | 84,24                                      | 228,866                                    | ,821                                        | ,926                                     |
| MB5                                                    | 84,46                                      | 231,191                                    | ,750                                        | ,928                                     |
| MB6                                                    | 83,94                                      | 232,985                                    | ,838                                        | ,927                                     |
| MB7                                                    | 84,05                                      | 234,174                                    | ,777                                        | ,927                                     |
| MB8                                                    | 84,51                                      | 235,793                                    | ,662                                        | ,929                                     |
| MB9                                                    | 84,15                                      | 232,408                                    | ,795                                        | ,927                                     |
| MB10                                                   | 83,80                                      | 234,619                                    | ,733                                        | ,928                                     |
| MB11                                                   | 84,25                                      | 235,928                                    | ,673                                        | ,929                                     |
| MB12                                                   | 84,32                                      | 235,819                                    | ,642                                        | ,929                                     |
| MB13                                                   | 84,58                                      | 243,410                                    | ,420                                        | ,933                                     |
| MB16                                                   | 83,71                                      | 248,935                                    | ,496                                        | ,932                                     |
| MB17                                                   | 84,02                                      | 243,135                                    | ,416                                        | ,933                                     |
| MB18                                                   | 83,98                                      | 243,282                                    | ,424                                        | ,933                                     |
| MB19                                                   | 83,79                                      | 247,626                                    | ,506                                        | ,932                                     |
| MB21                                                   | 84,35                                      | 246,017                                    | ,601                                        | ,931                                     |
| MB22                                                   | 84,20                                      | 241,081                                    | ,483                                        | ,932                                     |
| MB23                                                   | 84,23                                      | 236,698                                    | ,584                                        | ,931                                     |
| MB24                                                   | 84,20                                      | 235,434                                    | ,651                                        | ,929                                     |
| MB26                                                   | 84,03                                      | 236,017                                    | ,626                                        | ,930                                     |
| N= 171    ( $\alpha$ ) = 0.933    Değişken Sayısı = 22 |                                            |                                            |                                             |                                          |

Mesleki bağıllık ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,41'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

18 ifadeden oluşan “**Mesleki Canlılık (MC) Ölçeği**” soru listesinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için yapılan analiz sonucunda  $\alpha$  değeri 0.966 olarak hesaplanmıştır dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 4). Bulunan alfa ( $\alpha$  - Cronbach's Alpha) katsayısına göre ölçek oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 5.3.** Mesleki canlılık ölçeğinin alfa katsayısı değerleri

|        | Ölçek Ortalaması<br>(madde<br>çıkarıldığında) | Ölçeğin Varyansı<br>(madde<br>çıkarıldığında) | Düzeltilmiş madde-toplam puan<br>korelasyon | Alfa katsayısı<br>(madde<br>çıkarıldığında) |
|--------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| C1     | 66,51                                         | 205,134                                       | ,868                                        | ,962                                        |
| C2     | 66,91                                         | 206,492                                       | ,763                                        | ,964                                        |
| C3     | 66,85                                         | 209,400                                       | ,757                                        | ,964                                        |
| C4     | 66,76                                         | 202,466                                       | ,856                                        | ,962                                        |
| C5     | 66,63                                         | 204,189                                       | ,877                                        | ,962                                        |
| C6     | 66,79                                         | 204,108                                       | ,843                                        | ,963                                        |
| C7     | 66,82                                         | 207,522                                       | ,742                                        | ,964                                        |
| C8     | 67,90                                         | 221,184                                       | ,751                                        | ,964                                        |
| C9     | 66,77                                         | 205,824                                       | ,834                                        | ,963                                        |
| C19    | 66,71                                         | 205,747                                       | ,897                                        | ,962                                        |
| C11    | 66,81                                         | 206,459                                       | ,829                                        | ,963                                        |
| C12    | 66,99                                         | 204,412                                       | ,786                                        | ,963                                        |
| C13    | 66,89                                         | 207,612                                       | ,710                                        | ,964                                        |
| C14    | 66,70                                         | 204,752                                       | ,877                                        | ,962                                        |
| C15    | 66,71                                         | 205,702                                       | ,861                                        | ,963                                        |
| C16    | 67,00                                         | 206,012                                       | ,775                                        | ,964                                        |
| C17    | 66,75                                         | 205,833                                       | ,842                                        | ,963                                        |
| C18    | 67,00                                         | 204,224                                       | ,704                                        | ,965                                        |
| N= 171 | ( $\alpha$ ) = 0.966                          | Değişken Sayısı = 18                          |                                             |                                             |

Mesleki canlılık ölçeği için **toplam puan korelasyon** değerlerine bakıldığında ise 0,70'den küçük değer olmadığı görülür. Dolayısıyla madde-toplam puan korelasyon değerlerine göre de soru listesi güvenilirdir.

Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerini belirleyebilmek için faktör analizi yapılmıştır. Cevaplayıcılardan edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması, Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir (Kalaycı vd., 2006:321-322). Bununla birlikte, faktör analizi sonucunda bulunan maddelere ilişkin faktör yüklerinin 0.40 ve üstünde olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Faktör analizi sonucunda "**Vizyoner Liderlik Ölçeği**" soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri **0,945** bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'nin üstünde olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Faktör analizi ile ilgili olarak ikinci olarak Barlett testi değerlerine bakılmıştır. "**Vizyoner Liderlik Ölçeği**" soru listesinin Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$ ;  $\chi^2=5483.466$ ) anlamlı çıkmıştır. Ayrıca vizyoner liderlik ölçeğinde yer alan 25 ifade toplam varyansın % 84.042'sini açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda "**Vizyoner Liderlik Ölçeği**" soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 5 faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.4.** Vizyoner liderlik ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri

| Vizyoner Liderlik                 | Odak | Saygı | İletişim | Güvenilirlik | Risk |
|-----------------------------------|------|-------|----------|--------------|------|
| VL21                              | ,791 |       |          |              |      |
| VL24                              | ,781 |       |          |              |      |
| VL25                              | ,773 |       |          |              |      |
| VL22                              | ,752 |       |          |              |      |
| VL23                              | ,726 |       |          |              |      |
| VL17                              |      | ,809  |          |              |      |
| VL18                              |      | ,788  |          |              |      |
| VL20                              |      | ,777  |          |              |      |
| VL16                              |      | ,706  |          |              |      |
| VL19                              |      | ,654  |          |              |      |
| VL2                               |      |       | ,878     |              |      |
| VL4                               |      |       | ,855     |              |      |
| VL5                               |      |       | ,852     |              |      |
| VL1                               |      |       | ,835     |              |      |
| VL3                               |      |       | ,825     |              |      |
| VL8                               |      |       |          | ,865         |      |
| VL7                               |      |       |          | ,850         |      |
| VL6                               |      |       |          | ,847         |      |
| VL9                               |      |       |          | ,810         |      |
| VL10                              |      |       |          | ,773         |      |
| VL11                              |      |       |          |              | ,815 |
| VL14                              |      |       |          |              | ,564 |
| VL15                              |      |       |          |              | ,544 |
| VL13                              |      |       |          |              | ,515 |
| VL12                              |      |       |          |              | ,511 |
| <b>KMO : 0.945</b>                |      |       |          |              |      |
| <b>App. Chi-Square : 5483.466</b> |      |       |          |              |      |
| <b>Varyans : 84.042</b>           |      |       |          |              |      |

Tablo 5.4 incelendiğinde, vizyoner liderlik ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.511’den küçük değer almadığı görülmektedir.

“*Mesleki Bağlılık*” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,898 bulunmuş, Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$  ;  $\chi^2=3251.577$ ) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca mesleki bağlılık ölçeğinde yer alan 22 ifade toplam varyansın % 72.840’ını açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda “*Mesleki Bağlılık Ölçeği*” soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 4 faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.5.** Mesleki bağlılık ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri

| Mesleki Bağlılık      | Duygusal Bağlılık | Normatif Bağlılık | Alternatiflerin Sınırlılığı | Birikmiş Maliyetler |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------|
| B2                    | ,815              |                   |                             |                     |
| B5                    | ,812              |                   |                             |                     |
| B4                    | ,773              |                   |                             |                     |
| B1                    | ,744              |                   |                             |                     |
| B6                    | ,589              |                   |                             |                     |
| B3                    | ,583              |                   |                             |                     |
| B9                    |                   | ,687              |                             |                     |
| B8                    |                   | ,690              |                             |                     |
| B10                   |                   | ,660              |                             |                     |
| B11                   |                   | ,629              |                             |                     |
| B7                    |                   | ,559              |                             |                     |
| B23                   |                   |                   | ,827                        |                     |
| B26                   |                   |                   | ,782                        |                     |
| B22                   |                   |                   | ,778                        |                     |
| B24                   |                   |                   | ,773                        |                     |
| B19                   |                   |                   |                             | ,909                |
| B18                   |                   |                   |                             | ,893                |
| B17                   |                   |                   |                             | ,887                |
| B16                   |                   |                   |                             | ,855                |
| B13                   |                   |                   |                             | ,679                |
| B21                   |                   |                   |                             | ,655                |
| B12                   |                   |                   |                             | ,592                |
| <b>MO</b>             | <b>: 0.933</b>    |                   |                             |                     |
| <b>pp. Chi-Square</b> | <b>: 3251.577</b> |                   |                             |                     |
| <b>aryans</b>         | <b>: 72.840</b>   |                   |                             |                     |

Tablo 5.5 incelendiğinde, mesleki bağlılık ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.559’dan küçük değer almadığı görülmektedir.

“*Mesleki Canlılık Ölçeği*” soru listesinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,957 bulunmuş, Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0.01$  ;  $\chi^2=3257.740$ ) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca mesleki canlılık ölçeğinde yer alan 18 ifade toplam varyansın % 81.096’sını açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucunda “*Mesleki Canlılık Ölçeği*” soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin dört faktör altın toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 5.6.** Mesleki canlılık ölçeğine ait soru listesinin faktör analizi değerleri

| Mesleki Canlılık       | İş<br>Tatmini     | Tutku | Dinçlik | Uсталık |
|------------------------|-------------------|-------|---------|---------|
| MC18                   | ,819              |       |         |         |
| MC17                   | ,760              |       |         |         |
| MC15                   | ,706              |       |         |         |
| MC14                   | ,651              |       |         |         |
| MC16                   | ,591              |       |         |         |
| MC3                    |                   | ,751  |         |         |
| MC2                    |                   | ,746  |         |         |
| MC4                    |                   | ,709  |         |         |
| MC1                    |                   | ,679  |         |         |
| MC8                    |                   |       | ,953    |         |
| MC7                    |                   |       | ,661    |         |
| MC5                    |                   |       | ,615    |         |
| MC6                    |                   |       | ,580    |         |
| MC12                   |                   |       |         | ,762    |
| MC11                   |                   |       |         | ,706    |
| MC10                   |                   |       |         | ,687    |
| MC13                   |                   |       |         | ,663    |
| MC9                    |                   |       |         | ,596    |
| <b>KMO</b>             | <b>: 0.957</b>    |       |         |         |
| <b>App. Chi-Square</b> | <b>: 3257.740</b> |       |         |         |
| <b>Varyans</b>         | <b>: 81.096</b>   |       |         |         |

Tablo 7 incelendiğinde, mesleki canlılık ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.580'den küçük değer almadığı görülmektedir.

## 6. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın kapsamını oluşturan katılımcıların tanıtıcı özellikleri, vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeyleri incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların tanıtıcı özellikleri açısından farklılıkları araştırılmıştır.

Katılımcıların vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkiler ve vizyoner liderlik ve mesleki bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkide mesleki canlılık ölçeğinin aracılık rolü incelenmiştir.

### 6.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde,

**Tablo 6.1.** Ankete katılanların demografik özellikleri

| Özellikler                            | n         | %    |
|---------------------------------------|-----------|------|
| <b>Cinsiyet</b>                       |           |      |
| Kadın                                 | 93        | 54,4 |
| Erkek                                 | 78        | 46,6 |
| <b>Medeni Durum</b>                   |           |      |
| Bekâr                                 | 58        | 33,9 |
| Evli                                  | 113       | 66,1 |
| <b>İdari Görev</b>                    |           |      |
| Var                                   | 26        | 15,2 |
| Yok                                   | 145       | 84,8 |
| <b>Eğitim Durumu</b>                  |           |      |
| Önlisans                              | 9         | 5,3  |
| Lisans                                | 149       | 87,1 |
| Y.Lisans / Doktora                    | 13        | 7,6  |
| <b>Yaş</b>                            | $\bar{x}$ | s.s. |
|                                       | 36,65     | 9,48 |
| <b>Toplam Çalışma Süresi</b>          | $\bar{x}$ | s.s. |
|                                       | 8,50      | 6,97 |
| <b>Şuan ki kurumda çalışma süresi</b> | $\bar{x}$ | s.s. |
|                                       | 3,46      | 4,51 |

Araştırmaya katılanlar cinsiyetleri açısından incelendiğinde 93 kişinin (%54,4) kadın ve 78 kişinin ise (%46,6) erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, 58 kişinin (%33,9) bekâr ve 113 kişinin (%66,1) ise evli olduğu gözlenmiştir.

Eğitim durumu açısından 9 kişinin ön lisans düzeyinde, 149 kişinin (%87,1) lisans düzeyinde ve 13 kişinin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca katılımcılardan 26 kişi (%15,2) idari görevinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ortalama yaşlarının 37 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin ortalama çalışma sürelerinin 8,5 yıl ve şuan görev yaptıkları kurumda ortalama olarak 3,5 yıldır çalıştıkları belirlenmiştir.

## **6.2.Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri**

Araştırma “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “ Mesleki Canlılık” ölçekleri olmak üzere üç ölçekten oluşmaktadır.

Katılımcıların ölçek içinde yer alan ifadelere katılma düzeyleri incelenirken en düşük “Hiç Katılmıyorum” ve en yüksek “Tamamen Katılıyorum” derecesinde katılımlar incelenmiş, araştırmaya katılanların verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları esas alınmıştır. Likert tipi ölçeğin aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde derecelendirme ölçeği olarak; “Aralık Genişliği = Dizi Genişliği / Grup Sayısı” formülünden faydalanılarak,  $4/5=0,80$  olarak puan aralıkları belirlenmiştir (Tekin, 1996).

Buna göre belirlenen puan aralıkları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 6.2.** Likert tipi ölçek için puan aralıkları

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| (5) Kesinlikle Katılıyorum  | 4,20 – 5,00 |
| (4) Katılıyorum             | 3,40 – 4,19 |
| (3) Kararsızım              | 2,60 – 3,39 |
| (2) Katılmıyorum            | 1,80 – 2,59 |
| (1) Kesinlikle Katılmıyorum | 1,00 – 1,79 |

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine katılma düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri açısından incelendiğinde;

**Tablo 6.3.**Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeyleri

| Ölçekler          | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|-------------------|---------------------------------------|----------------|
| Vizyoner Liderlik | 3.96                                  | 0.82           |
| Mesleki Bağlılık  | 4.01                                  | 0.73           |
| Mesleki Canlılık  | 3.93                                  | 0.84           |

Katılımcılar araştırma kapsamında değerlendirilen ölçeklerinin tamamına “katılıyorum” düzeyinde katkı göstermişlerdir. Buna göre katılımcılar“Vizyoner Liderlik” ( $\bar{x}$ :3,96), “Mesleki Bağlılık” ( $\bar{x}$ :4,01) ve “Mesleki Canlılık” ( $\bar{x}$ :3,93)algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların vizyoner liderlik ölçeğinin alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde,

**Tablo 6.4.**Vizyoner liderlik ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri

| Vizyoner Liderlik Ölçeği Alt Boyutları | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|----------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| İletişim                               | 3.97                                  | 1.00           |
| Güvenilirlik                           | 4.04                                  | 0.98           |
| Risk                                   | 3.64                                  | 0.98           |
| Saygı                                  | 4.20                                  | 0.86           |
| Odak                                   | 4.03                                  | 0.96           |

Katılımcıların vizyoner liderlik alt boyutlarından en yüksek düzeyde katılımları, “Saygı” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :4,20) “tamamen katılıyorum” düzeyinde olmuştur. “Güvenilirlik” ( $\bar{x}$ :4,04), “Odak” ( $\bar{x}$ :4,03), “İletişim” ( $\bar{x}$ :3,97) ve “Risk” ( $\bar{x}$ :3,64) alt boyutlarına ise “katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Katılımcıların mesleki bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde,

**Tablo 6.5.**Mesleki bağılılık ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri

| Mesleki Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Duygusal Bağlılık                     | 3.93                                  | 0.95           |
| Normatif Bağlılık                     | 4.01                                  | 0.89           |
| Birikmiş Maliyetler                   | 4.06                                  | 0.77           |
| Alternatiflerin Sınırlılığı           | 4.00                                  | 1.01           |

Katılımcıların mesleki bağılılık ölçeği alt boyutlarının tamamında (Duygusal Bağlılık  $\bar{x}$ :3,93, Normatif Bağlılık  $\bar{x}$ :4,01, Birikmiş Maliyetler  $\bar{x}$ :4,06,Alternatiflerin sınırlılığı  $\bar{x}$ :4,00)algı düzeyleri “katılıyorum” yönünde olmuştur.

Katılımcıların mesleki canlılık ölçeğinin alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde,

**Tablo 6.6.**Mesleki canlılık ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri

| Mesleki Canlılık Ölçeği Alt Boyutları | Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ ) | Standart sapma |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Tutku                                 | 4.03                                  | 0.91           |
| Dinçlik                               | 3.76                                  | 0.82           |
| Uсталık                               | 3.95                                  | 0.89           |
| İş Tatmini                            | 3.96                                  | 0.92           |

Katılımcıların mesleki canlılık ölçeği alt boyutlarının tamamında (Tutku  $\bar{x}$ :4,03, Dinçlik  $\bar{x}$ :3,76, Uсталık  $\bar{x}$ :3,95,İş Tatmini  $\bar{x}$ :3,96)algı düzeyleri “katılıyorum” yönünde olmuştur.

### **6.3. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkları**

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları Tablo 14’de verilmiştir.

**Tablo6.7.**Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları

|                                                  | Levene Testi |           |      |       |      |     | t Testi |        |
|--------------------------------------------------|--------------|-----------|------|-------|------|-----|---------|--------|
| Ölçekler                                         | n            | $\bar{x}$ | ss   | F     | p    | sd  | t       | p      |
| Vizyoner Liderlik                                |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın                                            | 93           | 4.02      | 0.79 | .213  | .645 | 169 | 1.090   | .277   |
| Erkek                                            | 78           | 3.88      | 0.86 |       |      |     |         |        |
| Mesleki Bağlılık                                 |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın                                            | 93           | 4.15      | 0.60 | 2.281 | .123 | 169 | 2.861   | .005** |
| Erkek                                            | 78           | 3.83      | 0.82 |       |      |     |         |        |
| Mesleki Canlılık                                 |              |           |      |       |      |     |         |        |
| Kadın                                            | 93           | 4.04      | 0.65 | 2.176 | .184 | 169 | 1.945   | .043*  |
| Erkek                                            | 78           | 3.79      | 1.01 |       |      |     |         |        |
| IndependetSamples T-Test, * $<0,05$ , ** $<0,01$ |              |           |      |       |      |     |         |        |

*IndependetSamples T-Test, \*<0,05, \*\*<0,01*

Katılımcıların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

Vizyoner liderlik ölçeğine katılma düzeylerinde, çalışanların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t:1.090; p:.277>0.05).

Mesleki bağlılık ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:2.861; p:.005<0.01). Kadın katılımcıların mesleki bağlılık algıları ( $\bar{x}$ :4,15), erkek katılımcıların mesleki bağlılık ( $\bar{x}$ :3,83) algılarından daha yüksektir.

Mesleki canlılık ölçeğine katılma düzeylerinde katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t:1,945; p:.043<0.05). Kadın katılımcıların mesleki canlılık algıları ( $\bar{x}$ :4,04), erkek katılımcıların mesleki canlılık ( $\bar{x}$ :3,79) algılarından daha yüksektir.

#### 6.4.Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıkları Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 6.8.** Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılıkları

| Boyutlar                 | n   | $\bar{x}$ | Stan. Sapma | Var. Kay. | Kareler Toplamı | sd  | Kareler Ort.  | F     | p | LSD  |
|--------------------------|-----|-----------|-------------|-----------|-----------------|-----|---------------|-------|---|------|
| <b>Vizyoner Liderlik</b> |     |           |             |           |                 |     |               |       |   |      |
| 1.Önlisans               | 9   | 4.18      | 0.66        | G. Arası  | 2.243           | 2   | 1.122<br>.682 | 1.646 |   | .196 |
| 2.Lisans                 | 149 | 3.98      | 0.83        | G. İçi    | 114.493         | 168 |               |       |   |      |
| 3.Lisansüstü             | 13  | 3.59      | 0.85        | Toplam    | 116.736         | 170 |               |       |   |      |
| Toplam                   | 171 | 3.96      | 0.82        |           |                 |     |               |       |   |      |
| <b>Mesleki Bağlılık</b>  |     |           |             |           |                 |     |               |       |   |      |
| 1.Önlisans               | 9   | 4.13      | 0.98        | G. Arası  | .255            | 2   | .128<br>.542  | .236  |   | .790 |
| 2.Lisans                 | 149 | 4.00      | 0.72        | G. İçi    | 91.026          | 168 |               |       |   |      |
| 3.Lisansüstü             | 13  | 3.91      | 0.72        | Toplam    | 91.281          | 170 |               |       |   |      |
| Toplam                   | 171 | 4.00      | 0.73        |           |                 |     |               |       |   |      |
| <b>Mesleki Canlılık</b>  |     |           |             |           |                 |     |               |       |   |      |
| 1.Önlisans               | 9   | 3.83      | 1.51        | G. Arası  | 1.155           | 2   | .578<br>.715  | .808  |   | .447 |
| 2.Lisans                 | 149 | 3.91      | 0.81        | G. İçi    | 120.073         | 168 |               |       |   |      |
| 3.Lisansüstü             | 13  | 4.21      | 0.50        | Toplam    | 121.228         | 170 |               |       |   |      |
| Toplam                   | 171 | 3.93      | 0.84        |           |                 |     |               |       |   |      |

One Way ANOVA, \*<0,05, \*\*<0,01

Katılımcıların yaş değişkenine göre “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre;

“Vizyoner Liderlik” (F:1.646; p:0.196>0.05), “Mesleki Bağlılık” (F:0.236; p:0.790>0.05) ve “Mesleki Canlılık” (F:0.808; p:0.447>0.05) ölçeklerinde, katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

### 6.5. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeylerinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkları

Bu kapsamda araştırmaya katılanların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine katılma düzeylerinin, katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları Tablo 16’de verilmiştir.

**Tablo 6.9.** Vizyoner liderlik, mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerine katılma düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkları

|                   |     |           |      | Levene Testi |      |     | t Testi |      |
|-------------------|-----|-----------|------|--------------|------|-----|---------|------|
| Ölçekler          | n   | $\bar{x}$ | ss   | F            | p    | sd  | t       | p    |
| Vizyoner Liderlik |     |           |      |              |      |     |         |      |
| Bekar             | 58  | 3.86      | 0.83 | .405         | .525 | 169 | -1.056  | .292 |
| Evli              | 113 | 4.01      | 0.82 |              |      |     |         |      |
| Mesleki Bağlılık  |     |           |      |              |      |     |         |      |
| Bekar             | 58  | 3.98      | 0.64 | .564         | .454 | 169 | -.238   | .812 |
| Evli              | 113 | 4.01      | 0.77 |              |      |     |         |      |
| Mesleki Canlılık  |     |           |      |              |      |     |         |      |
| Bekar             | 58  | 3.95      | 0.66 | 2.398        | .123 | 169 | .232    | .817 |
| Evli              | 113 | 3.92      | 0.92 |              |      |     |         |      |

*Independent Samples T-Test, \*<0,05, \*\*<0,01*

Katılımcıların “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” ölçeklerine ilişkin algılarının katılımcıların medeni durumlarına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre;

“Vizyoner liderlik” (t:-1.056; p:.292>0.05), “Mesleki Bağlılık” (t:-0.238; p:.812>0.05) ve “Mesleki Canlılık” (t:0.232; p:.817>0.05) ölçeklerinde, çalışanların medeni durumları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 6.6. Vizyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde “ vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık ve mesleki canlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık ve mesleki canlılık ölçeklerinin her biri için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, iki ya da daha çok fazla değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesidir. (Büyüköztürk vd.,2010:226). Korelasyon analizi, hem bağımsız değişkenler arasında hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011:259). Analizde değişkenler arasındaki ilişki korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısının 1 veya -1 olması mükemmel ilişkiyi, 0 olması ise iki değişken arasında hiç ilişki olmadığını gösterir. Katsayı 0,30'dan küçük ise ilişkinin zayıf, 0,30 ile 0,70 arasında ise orta düzeyde, 0,70'den büyük ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2010:227)

Katılımcıların vizyoner liderlik düzeyleri ile mesleki bağlılık ve mesleki canlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 6.10.** Vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık ve mesleki canlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon matrisi

| Ölçekler          |   | Vizyoner Liderlik | Mesleki Bağlılık | Mesleki Canlılık |
|-------------------|---|-------------------|------------------|------------------|
| Vizyoner Liderlik | r | 1                 |                  |                  |
|                   | p |                   |                  |                  |
|                   | N | 171               |                  |                  |
| Mesleki Bağlılık  | r | .307**            | 1                |                  |
|                   | p | .000              |                  |                  |
|                   | N | 171               | 171              |                  |
| Mesleki Canlılık  | r | .225**            | .786**           | 1                |
|                   | p | .003              | .000             |                  |
|                   | N | 171               | 171              | 171              |

N=351; \*p<0.05; \*\*p<0.01

Katılımcıların vizyoner liderlik algıları ile mesleki bağlılık algıları arasında pozitif yönde, zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (r:0,307 ; p<0,01). Buna göre öğretmenlerin vizyoner liderlik algı düzeyleri arttığında, mesleki bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Çalışanların vizyoner liderlik algıları ile mesleki canlılık algıları arasında doğru yönlü, zayıf kuvvette istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (r:0,225; p<0,01). Buna göre öğretmenlerin vizyoner liderlik düzeyleri arttığında, mesleki canlılık düzeyleri az da olsa artmaktadır.

Çalışanların mesleki bağlılık algıları ile mesleki canlılık algıları arasında doğru yönlü, kuvvetli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur (r:0,786; p<0,01). Buna göre

öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri arttığında, mesleki canlılık düzeyleri de büyük oranda artmaktadır.

### 6.7. Viziyoner Liderlik, Mesleki Bağlılık ve Mesleki Canlılık Ölçeklerine Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Etkileri

Araştırmanın bu aşamasında viziyoner liderlik ve mesleki canlılık ölçeklerinin mesleki bağlılık ölçeğini ne düzeyde yordadığı incelenmiştir. Bunun için değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasıdır. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok yordayıcı değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesi sürecidir. (Büyüköztürk, 2011).

Regresyon analizi uygulanırken, viziyoner liderlik ile mesleki bağlılık (Tablo 18), daha sonra mesleki canlılık ile mesleki bağlılık (Tablo 19) ve son olarak da mesleki bağlılık ile viziyoner liderlik ve mesleki canlılık ölçeklerinin birlikte (Tablo 20) etkisi incelenmiştir.

**Tablo 6.11.** Mesleki bağlılık ile viziyoner liderlik arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

| Bağımlı Değişken   | Bağımsız Değişken   | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|--------------------|---------------------|-------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| Mesleki Bağlılık   | *Viziyoner Liderlik |       |               |         |        |      |                |
| Sabit              |                     | 2.933 | .262          |         | 11.192 | .000 | ,094           |
| Viziyoner Liderlik |                     | .271  | .065          | .307    | 4.187  | .000 |                |

*F:17.530 ; p:0.000<0.01*

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki bağlılık algıları ile viziyoner liderlik algıları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.307$ ,  $R^2=0.094$ ,  $F_{(169-1)}=17.530$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların viziyoner liderlik algıları, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %9,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi

sonuçları incelendiğinde; vizyoner liderliğin ( $t=4.187$ ,  $p=0.000$ ) mesleki bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir (Mesleki Bağlılık=Vizyoner Liderlik  $*0.271 + 2.933$ ).

**Tablo 6.12.** Mesleki bağlılık ile mesleki canlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------|-------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| Mesleki Bağlılık | *Mesleki Canlılık |       |               |         |        |      |                |
| Sabit            |                   | 1.327 | .166          |         | 7.986  | .000 | .617           |
| Mesleki Canlılık |                   | .682  | .041          | .786    | 16.501 | .000 |                |

$F:272.284$  ;  $p:0.000<0.01$

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki bağlılık algıları ile mesleki canlılık algıları arasında pozitif yönde kuvvetli anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.786$ ,  $R^2=0.617$ ,  $F_{(169-1)}=272.284$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların mesleki canlılık algılarının, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %61'ini açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; mesleki canlılığın ( $t=16.501$ ,  $p=0.000$ ) mesleki bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir (Mesleki Bağlılık=Mesleki Canlılık $*0.682+1.327$ ).

**Tablo 6.13.** Mesleki bağlılık ile vizyoner liderlik ve mesleki canlılık arasındaki ilişkilere ait regresyon analizi sonuçları

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken                       | B    | Standart Hata | $\beta$ | t      | p    | R <sup>2</sup> |
|-------------------|-----------------------------------------|------|---------------|---------|--------|------|----------------|
| Mesleki Bağlılık  | *Vizyoner Liderlik<br>*Mesleki Canlılık |      |               |         |        |      |                |
| Sabit             |                                         | .953 | .209          |         | 4.564  | .000 | .635           |
| Vizyoner Liderlik |                                         | .121 | .042          | .137    | 2.853  | .005 |                |
| Mesleki Canlılık  |                                         | .655 | .042          | .755    | 15.770 | .000 |                |

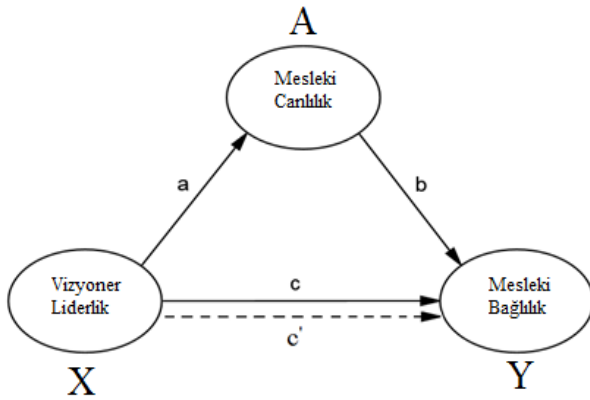
$F:145.964$  ;  $p:0.000<0.01$

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri ile vizyoner liderlik ve mesleki canlılık düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiştir ( $R=0.797$ ,  $R^2=0.635$ ,  $F_{(168-2)}=145.964$ ,  $p=0.000<0.001$ ). Çalışanların vizyoner liderlik ve mesleki canlılık algıları birlikte, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %63'ünü açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin etkisinin anlamlılığına ilişkin olarak regresyon katsayılarının t-testi sonuçları incelendiğinde; vizyoner liderliğin ( $t=2.856$ ,  $p=0.005$ ) ve mesleki canlılığın ( $t=15.770$ ,  $p=0.000$ ) mesleki bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. (Mesleki Bağlılık= Vizyoner Liderlik\*0,121 +Mesleki Canlılık\*0,655 +0,953).

#### 6.8. Mesleki Bağlılık ile Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişkide, Mesleki Canlılığın Aracılık Etkisi

Uygulanan regresyon analizine ve kurulan modele göre, vizyoner liderlik ve mesleki canlılık ölçeklerinin mesleki bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Burada da vizyoner liderlik algısının mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde, mesleki canlılık düzeyinde aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bunun için öncelikle aracılık etkisinin test edileceği model oluşturulmuştur.



**Şekil 6.1.** Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde mesleki canlılığın aracı etkisi modeli

Kullanılan model kapsamında, Vizyoner Liderlik ölçeği bağımsız değişken (X), Mesleki Canlılık Ölçeği aracı değişken (A) ve Mesleki Bağlılık Ölçeği ise bağımlı değişken (Y) olarak modele dahil edilmiştir. Vizyoner liderlik ölçeğinin (X) mesleki canlılık ölçeğine (A) etkisi “a” yolu ile; mesleki canlılık ölçeğinin (A) mesleki bağlılık ölçeğine (Y) etkisi “b” yolu ile; vizyoner liderlik ölçeğinin (X) mesleki bağlılık (Y) ölçeği üzerindeki doğrudan etkisi “c” yolu ile ve vizyoner liderlik ölçeğinin (X) mesleki bağlılık ölçeği (Y) üzerindeki toplam etkisi ise “c’” yolu ile gösterilmiştir.

Vizyoner liderlik ölçeği bağımsız değişkeninin, mesleki bağlılık ölçeği bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinde mesleki canlılık ölçeğinin aracılık etkisini ölçmek için belirlenen model SPSS PROCESS ile test edildiğinde;

Öncelikle vizyoner liderlik ölçeğinin (bağımsız değişken) mesleki canlılık ölçeği (aracı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “a yolu” sınanmıştır (Tablo 21).

**Tablo 6.14.** Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki canlılık ölçeği üzerindeki etkisi

|                         |                          |       |        |        |          |        |
|-------------------------|--------------------------|-------|--------|--------|----------|--------|
| Model                   | 4                        |       |        |        |          |        |
| Y (bağımlı)             | Mesleki Bağlılık Ölçeği  |       |        |        |          |        |
| X (bağımsız)            | Vizyoner Liderlik Ölçeği |       |        |        |          |        |
| M (aracı)               | Mesleki Canlılık Ölçeği  |       |        |        |          |        |
| Örneklem Büyüklüğü      | 171                      |       |        |        |          |        |
| a yolu Bağımlı Değişken | Mesleki Canlılık Ölçeği  |       |        |        |          |        |
| Model Özeti             |                          |       |        |        |          |        |
| R                       | R-sq                     | MSE   | F      | df1    | df2      | p      |
| .2253                   | .0507                    | .6809 | 9.0337 | 1.0000 | 169.0000 | .0031  |
| Model                   |                          |       |        |        |          |        |
|                         | Katsayılar               | se    | t      | p      | LLCI     | ULCI   |
| Sabit                   | 3.0233                   | 3092  | 9.7785 | .0000  | 2.4130   | 3.6337 |
| Örgütsel Sessizlik      | .2296                    | .0764 | 3.0056 | .0031  | .0788    | .3803  |

Analiz sonucunda, vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki canlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $b=0.2296$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca güven aralığında (Confidental Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır ( $LLCI-ULCI=0.0788-0.3803$ ). Buna göre ilk olarak bağımsız değişken olan vizyoner liderlik ölçeği, aracı değişken olan mesleki canlılık ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca vizyoner liderlik ölçeği mesleki canlılık ölçeğindeki değişimin yaklaşık %5’ini açıklamaktadır ( $R=0,2253$ ;  $R^2=0.0507$ ).

İkinci olarak vizyoner liderlik ölçeği (bağımsız değişken) ile mesleki canlılık ölçeğinin (aracı değişken) birlikte mesleki bağlılık ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**b yolu**” ve “**c yolu**” birliktesi sınanmıştır (Tablo 22).

**Tablo 6.15.** Vizyoner liderlik ölçeği ve mesleki canlılık ölçeklerinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi

| Bağımlı Değişken(b ve c' yolu) |       | Mesleki Bağlılık Ölçeği |          |         |          |       |        |
|--------------------------------|-------|-------------------------|----------|---------|----------|-------|--------|
| Model Özeti                    |       |                         |          |         |          |       |        |
| R                              | R-sq  | MSE                     | F        | df1     | df2      | p     |        |
| .7967                          | .6347 | .1985                   | 145.9635 | 2.0000  | 168.0000 | .0000 |        |
| Model                          |       |                         |          |         |          |       |        |
|                                |       | Katsayılar              | se       | t       | p        | LLCI  | ULCI   |
| Sabit                          |       | .9533                   | .2089    | 4.5642  | .0000    | .5410 | 1.3657 |
| Vizyoner Liderlik              |       | .1207                   | .0423    | -2.8530 | .0049    | .0372 | .2043  |
| Mesleki Canlılık               |       | .6549                   | .0415    | 15.7704 | .0000    | .5729 | .7369  |

Analiz sonucunda, vizyoner liderlik ölçeğinin (  $b=0.1207$ ;  $p<0.01$ ) ve mesleki canlılık ölçeğinin (  $b=0.6549$ ;  $p<0.01$ ) mesleki bağlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişken vizyoner liderlik ölçeği ve aracı değişken mesleki canlılık ölçeği, bağımlı değişken olan mesleki bağlılık ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca vizyoner liderlik ölçeği ve mesleki canlılık ölçeği, mesleki bağlılık ölçeğindeki değişimin yaklaşık %63’ünü açıklamaktadır ( $R=0.7967$ ;  $R^2=0.6347$ ).

Üçüncü olarak vizyoner liderlik ölçeğinin (bağımsız değişken) mesleki canlılık ölçeği (aracı değişken) olmadan, mesleki bağlılık ölçeği (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ölçen “**c yolu**” sınanmıştır (Tablo 23).

**Tablo 6.16.** Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisi

| Bağımlı Değişken(c<br>yolu) |       | Mesleki Bağlılık Ölçeği |         |         |          |        |        |
|-----------------------------|-------|-------------------------|---------|---------|----------|--------|--------|
| Model Özeti                 |       |                         |         |         |          |        |        |
| R                           | R-sq  | MSE                     | F       | df1     | df2      | p      |        |
| .3066                       | .0940 | .4894                   | 17.5297 | 1.0000  | 169.0000 | .0000  |        |
| Model                       |       |                         |         |         |          |        |        |
|                             |       | Katsayılar              | se      | t       | p        | LLCI   | ULCI   |
| Sabit                       |       | 2.9334                  | .2621   | 11.1915 | .0000    | 2.4160 | 3.4508 |
| Vizyoner Liderlik           |       | .2711                   | .0647   | 4.1868  | .0000    | .1433  | .3989  |

Analiz sonucunda, vizyoner liderlik ölçeğinin, mesleki bağlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $b=0.2711$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca güven aralığında (Confidental Interval) 0 (sıfır) değerinin bulunmaması da modelin anlamlılığını ispatlamaktadır ( $LLCI-ULCI=0.1433 - 0.3989$ ). Buna göre üçüncü olarak da bağımsız değişken olan vizyoner liderlik ölçeği, bağımlı değişken olan mesleki bağlılık ölçeği üzerinde etkilidir. Ayrıca vizyoner liderlik ölçeği, mesleki bağlılık ölçeğindeki değişimin yaklaşık %9,4'ünü açıklamaktadır ( $R=0,3066$ ;  $R^2=0.0940$ ).

Uygulanan analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisi için sunduğu 1. Adım şartı olan bağımsız değişkenin (vizyoner liderlik ölçeği), aracı değişken (mesleki canlılık ölçeği) üzerindeki etkisi, 2. Adım şartı olan bağımsız değişken (vizyoner liderlik ölçeği) ve aracı değişkenin (mesleki canlılık ölçeği) bağımlı değişken (mesleki bağlılık ölçeği) üzerindeki etkisinin ve 3. Adım olan bağımsız değişkenin (vizyoner liderlik ölçeği) bağımlı değişken (mesleki bağlılık ölçeği) üzerindeki etkisinin anlamlılığı doğrulanmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Ayrıca bağımsız değişken olan vizyoner liderlik ölçeğinin, bağımlı değişken olan mesleki bağlılık ölçeği üzerinde tek başına oluşturduğu etki ( $b=0.2711$ ,  $p<0.01$ ) (tablo 23), modele mesleki canlılık ölçeğinin (aracı değişken) eklenmesi ile azalmıştır ( $b=0.1207$ ,  $p<0.01$ ) (Tablo 22). İlgili değerlerin anlamlılığında bir bozulma olmadığı, sadece etki değerlerinde bir azalma görüldüğü için burada kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Analiz sonucunda elde edilen aracı değişkenin etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel testi uygulanmıştır (Tablo 24).

**Tablo 6.17.** Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde mesleki canlılık ölçeğinin aracılık etkisini ölçen sobel testi

| Etki   | se    | Z      | p     |
|--------|-------|--------|-------|
| 0.1501 | .0348 | 4.8349 | .0000 |

Sobel testi sonucunda, Z katsayısının 1.96'dan yüksek olması ( $Z=4,8349$ ) ve sobel testinin anlamlı olması ( $p:.000<0.01$ ) sebebiyle mesleki canlılık ölçeğinin aracılık etkisinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak vizyoner liderlik ölçeğinin, mesleki bağlılık ölçeği üzerinde toplam, doğrudan ve dolaylı etki değerleri incelenmiştir (Tablo 25).

**Tablo 6.18.** Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri

| Vizyoner Liderliğin Mesleki Bağlılık Üzerindeki Toplam Etkisi                            |       |        |       |         |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|---------|----------|----------|
| Etki                                                                                     | se    | t      | p     | LLCI    | ULCI     |          |
| .2711                                                                                    | .0647 | 4.1868 | .0000 | .1433   | .3989    |          |
| Vizyoner Liderliğin Mesleki Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi                          |       |        |       |         |          |          |
| Etki                                                                                     | se    | t      | p     | LLCI    | ULCI     |          |
| .1207                                                                                    | .0423 | 2.8530 | .0049 | .0372   | .2043    |          |
| Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Dolaylı (Aracı) Etkisi                 |       |        |       |         |          |          |
|                                                                                          |       |        | Etki  | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği                                                                |       |        | .1504 | .0582   | .0403    | .2691    |
| Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Tam Standardize Dolaylı (Aracı) Etkisi |       |        |       |         |          |          |
|                                                                                          |       |        | Etki  | Boot SE | BootLLCI | BootULCI |
| Örgütsel Sessizlik Ölçeği                                                                |       |        | .1700 | .0634   | .0451    | .2982    |

Bütün veriler birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişken vizyoner liderlik algısının, bağımlı değişken mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki toplam etkisi  $b=0.2711$ , doğrudan etkisi  $b=0.1207$  ve dolaylı etkisi  $b=0.1504$  olarak bulunmuştur. Vizyoner liderlik ölçeğinin mesleki bağlılık üzerindeki etkisi yorumlanırken, etki düzeylerinin karesinin 0.01'e yakın olması düşük etki, 0.025'e yakın ise orta etki ve 0.09'a yakın ise yüksek etki olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2019). Çalışmamızda, bağımsız değişken vizyoner liderlik algısının, bağımlı değişken mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde mesleki canlılık

düzeyinin tam standardize dolaylı (aracı) etkisi 0.1700 ( $K=0.1700$ ),  $K^2=(0.1700)^2=0.0289$  bulunmuştur. Buna göre mesleki canlılık ölçeğinin vizyoner liderlik düzeyinin mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.



## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenler, Covid-19 salgını sırasında yoğun fiziksel, duygusal, ilişkisel ve sosyal baskı altında çalışmaktadırlar. Bu baskı, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını etkilemekte ve olumlu ve olumsuz yönleriyle mesleklerini yeniden değerlendirmelerine, bağlılıklarını etkileyen sebepler üzerinde düşünmeye itmekte ve mesleğe olan bağlılık düzeylerini sorgulamalarına yol açmaktadır. Bu eşi görülmemiş zamandakötü ve zor koşullara rağmen öğretmenlerin neden mesleklerine bağlı kaldıklarını öğrenmek, okul yöneticilerinin yeni iş gücü geliştirme stratejileri oluşturmalarına katkı sunacaktır. Bu araştırma ile vizyoner liderlik ile mesleki bağlılık arasında bağlantı kurmanın, öğretmenlerin mesleki canlılığını anlayışımızı nasıl derinleştirebileceğini açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda geliştirilen bir anket yardımıyla değişkenler arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan online şekilde eğitimin verilmesi nedeniyle online anket yöntemi tercih edilmiş ve Tunceli'deki okullarda görev yapan 171 öğretmenden veriler toplanmıştır.

Katılımcıların özelliklerine bakıldığında kadın ve evli öğretmenlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca en fazla lisans düzeyinde (149 kişi) eğitim aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılardan 26 kişinin yönetici pozisyonunda olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ortalama yaşlarının 37 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin ortalama çalışma sürelerinin 8,5 yıl ve şuan görev yaptıkları kurumda ortalama olarak 3,5 yıldır çalıştıkları belirlenmiştir.

Katılımcılar araştırma kapsamında değerlendirilen ölçeklerin tamamına “katılıyorum” düzeyinde katkı göstermişlerdir. Buna göre katılımcılar “Vizyoner Liderlik”, “Mesleki Bağlılık” ve “Mesleki Canlılık” algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular öğretmenlerin okul yöneticilerini “vizyoner bir lider” olarak değerlendiklerini göstermektedir. Aynı şekilde “mesleğe olan bağlılıklarının ve mesleki canlılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kadın öğretmenlerin mesleki bağlılık algıları, erkeklere nazaran daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde kadın öğretmenlerin mesleki canlılık düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının ve medeni durumlarının vizyoner liderlik algıları ve mesleki bağlılık ile mesleki canlılık düzeylerinde bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma değişkenlerine uygulanan korelasyon analizleri sonucunda; öğretmenlerin vizyoner liderlik algı düzeyleri arttığında, mesleki bağlılık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

Araştırmada vizyoner liderlik ile mesleki canlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizde öğretmenlerin vizyoner liderlik algı düzeyleri arttığında, mesleki canlılık düzeylerinin az da olsa arttığı anlaşılmaktadır. Benzer şekilde mesleki bağlılık ile mesleki canlılık arasında yapılan korelasyon analizinde; öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri arttığında, mesleki canlılık düzeylerinin de büyük oranda arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma değişkenleri arasındaki etki düzeyini ortaya koymak için vizyoner liderlik ve mesleki canlılık ölçeklerinin mesleki bağlılık ölçeğini ne düzeyde yordadığı incelenmiş ve değişkenler arasında regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri ile vizyoner liderlik algıları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdikleri tespit edilmiş ve vizyoner liderlik algıları, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %9,4'ünü açıkladığı anlaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri ile mesleki canlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli anlamlı bir ilişki gösterdikleri ve mesleki canlılık düzeyinin, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %61'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri ile vizyoner liderlik ve mesleki canlılık düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki olduğu vizyoner liderlik ve mesleki canlılık algıları birlikte, mesleki bağlılığa ait toplam varyansın yaklaşık %63'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak araştırmada vizyoner liderlik algısının mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde, mesleki canlılık düzeyinin aracılık etkisinin olup olmadığı test etmek amacıyla Sobel testi uygulanmıştır. Bağımsız değişken vizyoner liderlik algısının, bağımlı değişken mesleki bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinde mesleki canlılık ölçeğinin tam standardize dolaylı (aracı) etkisi 0.1700 ( $K=0.1700$ ),  $K^2=(0.1700)^2=0.0289$  bulunmuş ve buna göre mesleki canlılık düzeyinin vizyoner liderlik algısının mesleki bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürleri, öğretmenlerin uzmanlık alanlarını, yeteneklerini geliştirmesi, öğrencileri ve okulları için daha çok gayret sarf etmeleri, yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmeleri ve bağlılık hissetmeleri için ödüllendirme ve teşvik sistemini kullanmalıdırlar. Özellikle öğretmenlerin mesleklerine duydukları duygusal bağlılık düzeyleri arttıkça içsel motivasyonları da artacak, daha enerjik daha tutkulu ve daha canlı olacaklardır. Bu nedenle okul yöneticileri duygusal bağlılığı ve mesleki canlılığı artırıcı bir takım uygulamalar yapmalıdır. Örneğin, öğretmenlerin kararlara katılımının sağlanması, öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınması, başarılarının, emeklerinin takdir görmesi onlarda mesleklerine aidiyet duygusu oluşturacağından, bağlı bulundukları okullara da bağlılıkları daha çok artacaktır. Bu bağlamda okul müdürleri, kurumun başarısı için öğretmenlerin mesleklerine bağlılık hissetmelerine önem vermeli ve okul ortamını şevkle, tutkuyla çalışabilecekleri bir ortama dönüştürmelidir. Okul canlılığı, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve istikrar gibi kurumsal ortamdaki diğer faktörlerle dinamik bir etkileşim içerisinde. Canlı örgüt, üyelerine sürekli yönetime katılımı teşvik etmek için uygun bir örgütsel güvenlik seviyesi, akademik üretkenlik fırsatı ve saygı duyulan bir ortam sağlar (Clark vd., 1985).

Kurumsal liderlerin eylemleri, okul canlılığı ile ilgili doğrudan ve dolaylı şekilde etkilemektedir (Shanafelt ve Swensen, 2017). Öğretmenlerin kariyer ilerlemesini destekleyen, bunun için fırsatlar yaratan bir lider ve kurum mesleki canlılığı artıracaktır. Kariyer planlarının okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte karar vermeleri, değişen şartlara göre revize edilmesi, öğretmenlere okul vizyonu doğrultusunda bireysel vizyon oluşturulması mesleki canlılığı etkileyecektir.

Her öğretim elemanı için dinamik ve üretken bir kariyeri garanti edecek örgüt yapısı ne yazık ki yoktur. Bununla birlikte, bilinen somut faktörlerin sistematik ve dikkatli kullanımının, soyut faktörlerin ise örgütte adil bir şekilde uygulanması ve liderin destekleyici, ilham verici, ufuk açıcı, vizyon kazandırıcı tutumları ve vizyoner liderlik sergilemesi mesleki canlılığı yakından etkileyecektir. Vizyoner liderler mesleki canlılığı yaratan ve sürdüren koşulları sağlayarak okullarını başarılı kılabilirler. Ayrıca vizyoner bir okul yöneticisi mesleki canlılığın önemini farkında olmalı ve tükenmişlik yaşama tehlikesinin sürekli olduğunun bilincinde olarak tükenmeyi önleyip canlılığı artırmanın yollarını bulmalıdır. Okul canlılığı örgütsel başarının olmazsa olmazlarından biri durumundadır.

Liderin eylemlerdeki tutarsızlıklar, okul içinde ilişkilerin kopmasına ve sıkıntıya neden olabilir. Öğretim kadrosuna görevlerin dağılımı ve ders programlarının adil şekilde

düzenlenmesi gibi görevler okul yöneticilerinin görevi olup, buradaki adaletsizlik durumu yöneticiler ile öğretmenler ve öğretmenlerin kendi aralarındaki etkileşimi kesmelerine yol açabilecektir. Ayrıca mesleğine ve okuluna bağlılık hisseden öğretmenler iç barışı bozmamak, huzursuzluk yaratmamak için daha özenli hareket edecek ve örgüt içinde yöneticileri ve meslektaşlarıyla tartışmaya girmekten, çatışmaktan kaçınacaklardır. Mercan'ın (2006) çalışması da öğretmenlerin okula olan bağlılık duyguları arttıkça; huzuru ön planda tuttukları ve okul ortamını bozmamak adına seslerini yükseltmedikleri kişiliklerinden taviz verdiklerini ortaya koymuştur (Babil, 2009:87).

Pek çok psikoloji alt alanına ek olarak, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında, başarılı iş performansının itici gücü olarak mesleki canlılığa odaklanılmıştır. Öğretmenlik mesleği için mesleki tutkuyu; "Bir eğitim lideri olarak kendi katkılarıyla öğrencilerin yaşamlarını iyileştirmeye yönelik zorlayıcı bir iç arzu" olarak tanımlanmaktadır (Baruch vd., 2014).

Canlı öğretmenlerin, meraklı ve entelektüel olarak meşgul ve akademik kariyerleri boyunca kişisel ve profesyonel olarak büyümeyi amaçlayan bireyler olduğu söylenebilir. Canlı öğretmenler enerjik bir şekilde yeni ilgi alanları peşinde koşarlar ve yeni beceriler ve bilgiler edinmeye çabalarlar. Bunları öğrencileriyle paylaşarak dinamik, üretken bir nesil geliştirmeyi önemserler.

Shanafelt ve diğerleri (2015), "bilgilendiren, meşgul olan ve ilham veren" liderlerin okulların canlılığını olumlu yönde etkilediğini araştırma sonucunda gözlemlemişlerdir. Liderin astlarını örgüt içinde tanıması, takdir etmesi, başarılarını diğerleriyle paylaşması, maddi veya maddi olmayan ödüllerle ödüllendirmesi öğretmenlerin özsaygısını artırarak cesaretlendirir. Liderin sergilediği olumlu davranışlar örgütsel bağlılığı artırarak ve mesleki canlılığı oluşturmada, desteklemede ve sürdürmede kritik öneme sahiptir. Hem kurumsal hem de bireysel faktörlerin farkında olup bunlar arasındaki etkileşimi yönetecek olan ve aynı zamanda birey ile örgüt canlılığını artıracak olan şey, liderin sergilediği liderlik tarzıdır. Örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıdaki her düzey yönetici örgütsel canlılığı etkiler. Örgüt liderleri bu etkileşimin bilincinde bir şekilde okul vizyonunu öğretmenlere aşılmalı ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmalıdır.

Canlılığın artırılması için, özerklik desteği deneyimi, özdenetim uygulamak özellikle önemlidir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, düşük özerklik canlılığı artırabilir, örneğin - düşük özerkliğin kötü ürünlerle ilişkili suçluluğu azaltarak canlılığı olumlu yönde etkilediği durumlarda. Bu nedenle, yüksek özerklik koşulları, özellikle olumlu koşullarda canlılık için

yararlıdır, düşük özerklik ise belirli tükenme durumlarında canlılığa yardımcı olabilmektedir (Lavrusheva, 2020). Azalan mesleki canlılığın yeniden geri kazanmak için neler yapılabileceğini açıklamaya çalışan araştırmalar, aileden ve profesyonel meslektaşlardan gelen psikolojik ve sosyal desteğin canlılığı artırma da oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yetkinlik için bir sonraki psikolojik ihtiyaç, kişinin kendi etkililiğine olan kişisel inancı ve fiziksel ve sosyal alanlardaki optimal zorluklarda istenen sonuçları elde etme yeteneğini ifade eder (Patrick vd., 2007). İnsanlar kendilerini yetkin hissettiklerinde, ortaya çıkan yeterlilik, ustalık ve başarı duyguları ve buna bağlı olarak yeni beceriler ve bilgiler edinme fırsatı bireyin canlılığını zenginleştirir. Ek olarak, canlılık üzerine yapılan araştırmalar, duygular ve olumlu tepki mekanizmaları yani duygusal yeterlilik (Rozanski vd., 2005 ) ve kişinin fiziksel görünümüne olan güven yani fiziksel yeterliliğin (Ryan ve Frederick, 1997) çok önemli olduğunu göstermektedir (akt. Lavrusheva, 2020). Sporla ilgili yeterliliğin, insanlar fiziksel aktivitelerle meşgul olduklarında canlılığı artırdığı bilinmektedir. Bu nedenle, yüksek özerklik duygularıyla birleşen duygusal ve fiziksel yeterlilik, bireysel canlılığın güçlü bir kaynağı haline gelebilir. Bu bağlamda okul yöneticileri öğretmenlerin duygusal ve fiziksel yeterliliğine destek olacak uygulamalar yapmalıdır.

Bilindiği üzere, ilişki veya psikolojik “ait olma ihtiyacı”, kişilerarası olarak bağlanma, başkaları tarafından tanınma ve takdir edilme duygusudur. İşyerinde ait olma ihtiyacı karşılandığında, ortaya çıkan sosyal destek, yönetici ve meslektaşlarıyla yaşanan özenli ilişkiler ve etkileşimler mesleki canlılığı teşvik edecektir. Mevcut boylamsal araştırmalar, eğer sosyal çevreleri onları duygusal olarak destekliyorsa (Penninx vd., 2000) ve bireysel özerkliklerini teşvik ediyorsa (Niemic vd., 2010) çalışanların daha fazla mesleki canlılığa sahip olduklarını kanıtlamaktadır (akt. Lavrusheva, 2020). Ayrıca, toplumsal katkılara yol açan faaliyetler gerçekleştirmek, yardımsever olma duygusunu artırmak da mesleki canlılığa ilham verebilmektedir. Bu nedenle, okul müdürleri mesleki canlılığın önemini farkında olmalı ve öğretmenlerin mesleki canlıklarını artıracak toplumsal, duygusal ve fiziksel bir takım aktiviteler organize etmelidir.

Eğitim kurumlarının başarıları için enerjik, ilgili ve motive olmuş öğretmenlere ihtiyaç vardır. Diğer bir deyişle, bu kurumların başarısı için öğretmenlerin mesleki canlılıkları çok önemlidir. Kavramsal bir bakış açısıyla konu değerlendirildiğinde; öğretmenlerin mesleki canlılığına katkıda bulunan iki ana faktör olduğunu görmek

mümkündür: bağlamsal (contextual) faktörler ve kişisel (personal) faktörler. Bağlamsal faktörler, işyerindeki temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilidir (örneğin, özerklik derecesi, yeterlilik duygusu ve ilgili olma, takdir görme, saygı duyulma gibi). Kişisel faktörler arasında temel ihtiyaçların tatmini, motivasyon, işe bağlılık, öz yeterlilik, dayanıklılık, bilişsel esneklik gibi durumlar bulunmaktadır. Bu faktörler teorik olarak farklı olmakla birlikte aslında örtüşmekte, öncül ya da artçıl olabilmektedir.

Ağır iş yükü, kötü çalışma ortamı veya düşük iş kazançları, denetleyici mekanizmaların eksikliği, psikolojik sözleşme ihlalleri gibi bazı ciddi durumlar öğretmenlerde tükenmeye, mesleklerinden uzaklaşmalarına, canlılıklarının ve bağlılıklarının azalmasına yol açabilmektedir. Madalyonun bir yüzünde fakülte canlılığı bulunurken diğer yüzünde mesleki tükenmişlik bulunmaktadır. Özellikle Covid19 pandemi süreci toplumun tüm kurumlarını etkilediği gibi eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Eğitim sistemi, eğitim metotları, eğitim materyalleri büyük bir değişim yaşamıştır. Öğretmenler daha önce hiç deneyimlememiş oldukları yeni öğrenme yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Eğitimin dijitalleşmesi öğretmenler için büyük bir kaos ortamı da yaratmıştır. Bilgisayarlara ve internet teknolojisine uzak olan özellikle de orta yaşın üzerindeki öğretmenler bu zorunlu değişime ayak uydurmakta zorlanmışlardır. Ayrıca, kurum yöneticilerinin bu yeni düzene hızlıca ayak uydurmaları konusundaki baskıları öğretmenler üzerinde büyük bir stres yaratmıştır. Teknostres olarak adlandırılan bu durum öğretmenlerde iş tatminin ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve zaman içerisinde mesleki canlılıklarının ortadan kalkmasına yol açabilmektedir.

Bir örgütün çalışanlarının mesleki gelişimine yaptığı yatırım sonucunda olumlu örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından örgütsel olarak desteklenen öğretmenlerin canlılıkları ve bağlılıkları artacaktır. Örneğin sürekli eğitim faaliyetlerinin (çalıştaylar, seminerler, üniversite kursları, geziler vb) öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılığını artırması beklenebilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verilmesi, mesleklerine olan tutkularını, performanslarını ve okulların başarı ve refahını artıracaktır.

İnsanlar sadece meslek tercihi yapmazlar o meslekle aslında kendilerine bir yaşam şekli seçerler. Öğretmenlik mesleğinin cazibesinin artırılması bu nedenle oldukça önemlidir. Belirli bir mesleğin ideallerini ve hedeflerini destekleyen bir çalışma ortamı sunan kurumlarda çalışanlar çok daha iyi performanslar sergileyecektir. Aksi takdirde öğretmenlerin mesleğe ilişkin ideallerinin ihlali gibi olumsuz mesleki deneyimler yaşamaları mesleki bağlılıklarını da mesleki canlılıklarını da azaltabilecektir. Çalışanlar olumsuz iş

tecrübeleri nedeniyle mesleki tükenme yaşamaları hatta mesleklerini bırakma eğilimleri dahi göstermeleri mümkündür. Mesleğini seven, tutkuyla yapan, bağlılık hisseden öğretmenler yeni nesillerin gelişmesinde çok daha önemli roller ve görevler üstleneceklerdir. Toplumsal başarı için bu kadar önemli olan bir konunun kanun yapıcılar tarafından da dikkate alınması ve mesleği daha cazip hale getirecek bir takım avantajların, düzenlemelerin acilen hayata geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların mesleki kimliklerinin geliştirilmesine olanak sağlayan politikaların uygulanması da faydalı olmaktadır.

Bu aşamada araştırmacılara da bazı öneriler olabilir. Öncelikle yerli ve yabancı literatürde daha önce pek çok çalışmada tek tek incelenen üç kavramın birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması konuya ilişkin bilgi birikiminin yeterli olmadığını, detaylı araştırmaların yapılması ve farklı değişkenlerle olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışma sadece bir ildeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerini içermektedir bu nedenle sonuçların genelleştirilmesi mümkün değildir. Anaevrenin genişletilerek daha fazla katılımcının görüşlerinin toplanıp, analiz edilmesi önerilebilir. Ayrıca devlet ve özel okullarda elde edilen bulgular birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu bakımdan araştırmanın özel okullardaki öğretmenler evreninde tekrarlanması, kamu ve özel okullardan elde edilecek bulguların kıyaslanması önerilebilir.

Bu araştırma sadece öğretmenleri kapsamaktadır. Üniversitelerde, fakültelerde de konun araştırılması ve akademisyen görüşlerine göre yükseköğretim kurumları yöneticilerinin vizyoner liderlik düzeylerinin değişkenler üzerindeki etkisi incelenmeye değerdir.

## 8. KAYNAKÇA

- Abraham, R.**, 2000. The Role of Job Control as a Moderator of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence Outcome Relationships, *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Acar, S.**, 2006. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Elazığ İli Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ahmad, M. S., Malik, M. I., Sajjad, M., Hyder, S., Hussain, S. ve Ahmed, J.**, 2014. Linking Teacher Empowerment With Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior, *Life Science Journal*, 11(4), 105-108.
- Akdemir, S. ve Yılmaz, A.**2005. Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akdemir, S.**, 2005. Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım, *Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kütahya.
- Akgemici, T., Çelik, A. ve Ertuğrul Ü. G.**, 2004. Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Akın, A.**, 2012. The Relationships Between Internet Addiction, Subjective Vitality, and Subjective Happiness, *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(8), 404-410.
- Akkoç, İ.**, 2012. Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2) 17-44.
- Alanyalı, L. K.**, 2006. Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi Uygulamalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Albdour, A. A. ve Altarawneh, I. I.**, 2014. Employee Engagement And Organizational Commitment: Evidence From Jordan, *International Journal of Business and Management*, 19, 192–212.
- Allen, T. D. ve Kiburz, K. M.**, 2012. Trait Mindfulness and Work–Family Balance Among Working Parents: The Mediating Effects of Vitality and Sleep Quality, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372-379.
- Aranya, N. ve Ferris, K. R.**, 1984, A Reexamination of Accountants’ Organizational-Professional Conflict, *The Accounting Review*, 1: 1-15.
- Arbak, Y., Özmen T., ve Ömür N.**, 2009. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişiminin Sağlanmasında Önemli Faktör Örgütsel Bağlılık Öncülleri-Etkileri, *Uluslararası Sağlıkta Kalite ve Performans Kongresi Bildiriler Kitabı*, Antalya.
- Argon, T. ve Kaya, A.**, 2020. Vizyoner Liderlik: Eğitim Örgütlerine Kavramsal Bir Bakış, *2. Uluslararası Akdeniz Bilimsel Araştırmalar Kongresi*, KKTC, 07-09 Şubat.

- Arıkan Saltık, I., Avcı, U. ve Kaya, U.,** 2016. Mesleki Bağlılık ve Mesleği Bırakma Niyeti Üzerinde Etken Faktörler Olarak Birey-Meslek Uyumu ve Mesleğin Sosyal Statüsü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3): 42-63.
- Arkes, H. R., Herren, L. T. ve Isen, A. M.,** 1988. The Role of Potential Loss in the Influence as a Dynamic Reflection of Well-being, *Journal of Personality*, 65, 529–566.
- Asirvatham, S. J. ve Humphries-Kil, M.,** 2021. Exploring Creativity and Vitality of Women academics: Reflections on the Call for Responsible and Responsive Management Education, *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100451.
- Aslan, Ş.,** 2008. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2): 163-178.
- Ateş, M.,** 2020. Algılanan Örgütsel Desteğin Mesleki Canlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turist Rehberlerine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ateş, M.,** 2020. Algılanan Örgütsel Desteğin Mesleki Canlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turist Rehberlerine Yönelik Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydın, A.,** 2010. İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılıklarına Etki Eden Faktörler, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Babil, F.** 2009, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- Baker, F. S.,** 2006. The Relationship of Principals' Professional Vitality to Personal and School Characteristics Including Student Achievement, *Unpublished Doctoral Thesis*, East Carolina University, Greenville.
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M. ve Tims, M.,** 2020. Proactive Vitality Management, Work Engagement and Creativity: The Role of Goalorientation, *Applied Psychology*, 69(2), 351-378.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W.,** 2008. Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology, *Work&Stress*, 22, 187–200.
- Bal, Ö,** 2011. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı, *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A.,** 2000. Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baruch, Y., Grimland, S., ve Vigoda-Gadot, E.,** 2014. Professional Vitality and Career Success: Mediation, Age and Outcomes, *European Management Journal*, 32(3), 518-527.

- Baysal, A. ve Paksoy, M.,** 1999. Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1): 7-15.
- Benligiray S. ve Sönmez, H.,** 2011. Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye 98 Bağlılık, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 18(1): 28-40.
- Bennis, W.,** 2003. Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul.
- Beytekin, O. F. Ve Çiğdem, F. A.,** 2020. Ortaokul Yöneticilerinin Dijital Örgüt Yeterliliklerinin Endüstri 4.0 Perspektifinden İncelenmesi, *5th International Management and Social Research Conference*, İstanbul, 17-18 Ekim.
- Blanchard, K. ve Stoner, J.,** 2004. The Vision Thing: Without It You' ll Never be a World-Class Organization, *Leader to Leader*, 31, 21-28.
- Blau, G. (2000).** Job, Organizational and Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions, *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 330–345.
- Blau, G., Tatum, D. S. ve Ward-Cook, K.,** 2003. Correlates of Professional Versus Organizational Withdrawal Cognitions, *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 72–85.
- Boyd, D., Lankford, H., Loeb, S. ve Wyckoff, J.,** 2005. Explaining the Short Careers of High-Achieving Teachers in Schools with Low-Performing Students, *American Economic Review*, 95(2), 166–171.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. Ve Espevik, R.,** 2014. Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.
- Brill, S. ve McCartney, A.,** 2008. Stopping the Revolving Door: Increasing Teacher Retention, *Politics&Policy*, 36(5), 750–774.
- Buharaloğlu, C.,** 2014. İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri: İzmir İli Çiğli İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut Y. ve Uygun S. V.,** 2010. Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29- 47.
- Carmeli, A. ve Spreitzer, G. M.,** 2009. Trust, Connectivity, and Thriving : Implications for Innovative Behaviors at Work, *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Carmeli, A.,** 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behaviour and Outcomes: An Examination Among Senior Managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788- 813.
- Carmeli, A.,** 2009. Positive Work Relationships, Vitality, and Job Performance, in *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Carson, K. D., Carson, P. P. ve Bedeian, A. G.,** 1995. Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.

- Cerit, Y.**, 2007. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 88-98.
- Ceylan, H. S.**, 2019. Mesleki Bağlılık ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Kamu Hastanesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Chan, W. Y., Lau, S., Nie, S. L. Y., Lim, S. ve Hogan, D.**, 2008. Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification with School, *American Educational Research Journal*, 45, 597-630.
- Chang, H. T., Chi, N. W. ve Miao, M. C.**, 2007. Testing the Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model, *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
- Chen, A. ve Coulson, N. E.**, 2002. Determinants of Urban Migration: Evidence from Chinese Cities, *Urban Studies*, 39(12), 2189-2197.
- Chen, F. ve Sengupta, J.**, 2014. Forced to be Bad: The Positive Impact of Low-autonomy Vice Consumption on Consumer Vitality, *Journal of Consumer Research*, 41(4), 1089-1107.
- Chesnut, S. R. ve Cullen, T. A.**, 2014. Effects of Self-Efficacy, Emotional Intelligence and Perceptions of Future Work Environment on Preservice Teacher Commitment, *The Teacher Educator*, 49(2), 116-132.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Teke, A. ve Uzuntarla, Y.**, 2015. Hemşirelerin Çatışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(4): 599- 610.
- Clark, A. E. ve Senik, C.**, 2011. Is happiness different from flourishing ? Cross Country Evidence from the ESS, *Revue d' Economie Politique*, 121, 17-34.
- Clark, S. M. ve Corcoran, M.**, 1985. Individual and Organizational Contributions to Faculty Vitality: An Institutional Case Study, In: *Faculty Vitality and Institutional Productivity: Critical Perspectives for Higher Education*. Teachers College Press, New York, 112-138.
- Clark, S. M., Boyer, C. M. ve Corcoran, M.**, 1985. Faculty and Institutional vitality in Higher Education. In: *Faculty Vitality and Institutional Productivity: Critical Perspectives on Higher Education*, Teachers College Press, New York, 3-24.
- Çakır, Ö.**, 2001. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çalık, C.**, 2019. Eğitim Örgütlerinde Mesleki Bağlılık, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, İstanbul.
- Çelik, D.**, 2011. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Çelik, M. ve Yıldız, B.,** 2018. Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 47-75.
- Çelik, V.,** (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-52.
- Çelik, V.,** 1997. Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çetin, A., Erenler Tekmen, E. ve Şentürk, M.,** 2016. Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz Yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2): 289-315.
- Çetin, S.,** 2009. Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103.
- Çöl, G.,** 2004. Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M.,** 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dejoy, D. M., Della, L. J., Vandenberg, R. J. ve Wilson M. G.,** 2010. Making Work Safer: Testing a Model of Social Exchange and Safety Management, *Journal of Safety Research*, 41( 2),163–171.
- Demir, S.,** 2016. Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkisi: Sosyal Güvenlik Denetim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirci, A.,** 2018. Özel Güvenlik Görevlilerinde Mesleki Bağlılık: Kariyer Değerlerinin ve İş Doyumlarının Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Demirtaş, H. ve Özer, N.,**2014. Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Deniz, M.,** 2014. Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Derin, N.,** 2019. Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi, *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(2), 114-125.
- Derin, N., Şimşek İlkım, N. ve Yayan, H.,** 2017. Hemşirelerde Mesleki Bağlılığın Mesleki Prestijle Açıklanması, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 4(3),24-37.
- Dinç, M., Bayrakçı, E., Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H.H.,** 2019. Algılanan Örgütsel Destek Mesleki Canlılığı Artırır mı? Turizm Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, 18. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, Osmaniye, 02-04 Mayıs, s. 2089-2105.
- Dries, N., Vantilborgh, T. ve Pepermans R. G.,** 2012. The Role of Learning Agility and Career Variety in the Identification and Development of High Potential Employees, *Personnel Review*, 41, 3, 340–358.

- Durukan, H. ve Bayındır, A.,** 2018. Okul Öncesi Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(4), 376-388.
- Durukan, H.,** 2006. Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dutton, J. E.,** 2003. Energize Your Workplace : How to Build and Sustain High-Quality Connections at Work, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Elma, C. ve Demir, K.,** 2003. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Eranıl, A. K.,** 2014. Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Erdoğan, İ.,** 2002. Eğitimde Değişim Yönetimi. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Fırat, Z. M.,** 2015. Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gagné, M. ve Deci, E. L.,** 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner J. W.,** 1963. Self-Renewal, Harper and Row, New York.
- Göl, E. ve Bülbül, T. (2012).** İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gören, T.,** 2012. İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Yayınlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Guin, K.,** 2004. Chronic Teacher Turnover in Urban Elementary Schools, *Education Evaluation and Policy Analysis*, 12(42), 1-25.
- Gül, R.,** 2019. Vizyoner Liderlik Davranışlarının Algılanan Kurum Kimliği Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gündoğan, T.,** 2009. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, *Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Günlük, M.,** 2010. Muhasebecilerin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gümüşeli, A. İ.** 2001. Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, Z. K.,** 2009. Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 238-248.

- Gürbüz, S.**, 2019. Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gwyn, P. G.**, 2011. The Quality of Mentoring Relationships' Impact on the Occupational Commitment of Nursing Faculty, *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 292-298.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. ve Hausdorf, P. A.**, 2001. Understanding the Links Between Work Commitment Constructs, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392–413.
- Hakanen, J. J., Ropponen, A., De Witte, H. ve Schaufeli, W. B.**, 2019. Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality Among Different Employment Contract Groups: A Study in 30 European Countries, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 4951.
- Hall, M., Smith, D., ve LangWeld-Smith, K.**, 2005. Accountant's Commitment to Their Profession: Multiple Dimensions of Professional Commitment and Opportunities for Future Research, *Behavioral Research in Accounting*, 17, 89–109.
- Hanaysha, J.**, 2016. Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297.
- Hanushek, E. A., Kain, J. F. ve Rivkin, S. G.**, 2004. Why Public Schools Lose Teachers, *The Journal of Human Resources*, 39(2), 326–354.
- Harvey, T. A. ve Donaldson, G.**, 2003. Professional Vitality: Do You Have It?, *Principal*, 83, 30-33.
- Harvey, T. A.**, 2002. Professional Vitality and the Principalsip: A Construct Validity Study, *Unpublished Doctoral Thesis*, The University of Maine, Maine.
- Hennekam, S.**, 2016. Vitality of Older Workers and Its Relationship with Performance, Career Satisfaction and Career Success, *Management Avenir*, (1), 15-32.
- Hidalgo, M. C. ve Hernandez, B.**, 2001. Place Attachment: Conceptual and Empirical Questions, *Journal of Environmental Psychology*, 21(3), 273–281.
- Houle, S. A., Morin, A. J., Fernet, C., Vandenberghe, C. ve Tóth-Király, I.**, 2020. A Latent Transition Analysis Investigating the Nature, Stability, Antecedents, and Outcomes of Occupational Commitment Profiles for School Principals, *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103460.
- Huang, Y. ve Chen, X.**, 2021. A Moderated Mediation Model of Idiosyncratic Deals and Innovative Performance of R&D Employees: Roles of Vitality, *Chinese Management Studies*.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. ve Cooper, C. L.**, 1997. Further Assessments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Diverences Across Occupations, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- İşcan, Ö. F. ve Tanrıbil, S.**, 2016. Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1021-1032.

- Jones, D. A. ve McIntosh, B. R.,** 2010. Organizational and Occupational Commitment in Relation to Bridge Employment and Retirement Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 290-303.
- Judge, T. A.,** 1997. The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Jung, H. S., Song, M. K. ve Yoon, H. H.,** 2021. The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange, *Sustainability*, 13(2), 948-960.
- Jung, M. R. ve Jeong, E.,** 2017. Convergence Influence of Clinical Nurses' Resilience to the Job Stress, Turnover Intention and Vitality, *Journal of Digital Convergence*, 15(6), 305-314.
- Karahan, A.,** 2008. Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 160.
- Karaman, T.,** 2009. Öğretmenlerin Öğretme Tutkusunun Sürekliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N.,** 2016. Bilimsel Araştırma Yöntemi (30. Basım), Nobel Yayınları, Ankara.
- Kark, R. and Carmeli, A.,** 2009. Alive and Creating : The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship Between Psychological Safety and Creative Work Involvement, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Karkkola, P., Kuittinen, M. ve Hintsala, T.,** 2019. Role Clarity, Role Conflict, and Vitality at Work: The Role of the Basic Needs, *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(5), 456-463.
- Kaya, D. ve Zerenler, M.,** 2014. Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye, Mesleki Bağlılık ve Kariyer Planlamasına Genel Bakış, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, D.,** 2012. Psikolojik Sermaye ve Mesleki Bağlılık İlişkisine Kariyer Planlamasının Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model Önerisi, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaya, G. Ş.,** 2021. İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Yöneticilerin Demografik Özellikleri Açısından İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Kaya, N. ve Selçuk, S.,** 2007. Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Keser, A. ve Yılmaz, G.,** 2009. İşe Bağlanma İçinde Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, (Editör: A. Keser, G. Yılmaz, Ş. Yürür), Umut Yayınları, Kocaeli.
- Khatri, N., Ng, H.A. ve Lee, T.H.,** 2001. The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study, *Asia Pacific Journal of Management*, 18(3), 373-393.
- Kılıç, M.,** 2010. Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-98.
- Kışlalı, A., Bağlı, M. T. ve Sanlı, N.,** 1998. Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 369-382.

- Kim, W., Kim, J. ve Woo, H.,** 2017. The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review Empirical Literature, *Human Resource Development Review*, 16, 350-376.
- Klassen, R. M. ve Chiu, M. M.,** 2011. The Occupational Commitment and intention to Quit of Practicing and Pre-Service Teachers: Influence of Self-Efficacy, Job Stress, and Teaching Context, *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114-129.
- Lavrusheva, O.,** 2020. The Concept of Vitality. Review of the Vitality-Related Research Domain, *New Ideas in Psychology*, 56, 100752.
- Lee, K., Carswell, J. J. ve Allen, N. J.,** 2000. A Meta-Analysis Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work Related Variables, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799–811.
- Lee, K., Carswell, J. ve Allen, N.,** 2000. A Meta-analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person-and Work-related Variables, *Journal of Applied Psychology*, 85(5):799-811.
- Lin, C. P. Ve Chen, M. F.,** 2004. Career Commitment as a Moderator of the Relationships Among Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Turnover Intentions, *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519–538.
- Lindholm, J. A.,** 2001. Establishing a “Sense of Space” Within Academic Work Environments: Faculty Constructions of Institutional Fit and Resulting Implications for Professional Vitality. University of California, Los Angeles.
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. ve Viega, J.F.,** 2006. Ambidexterity and Performance in Small-toMedium-SizedFirms: ThePivotal Role of Top Management TeamBehavioral Integration, *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Mayer, R. C., Schoorman, F.D.,**1992. Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*. 35, 671–684.
- McCarthy, C. J., Lambert, R. G., Lineback, S., Fitchett, P. ve Baddouh, P. G.,** 2016. AssessingTeacherAppraisals and Stress in theClassroom: Review of theClassroom Appraisal of Resources and Demands, *Educational Psychology Review*, 28(3), 577–603.
- Mérida-López, S. ve Extremera, N.,** 2017. Emotional Intelligence andTeacherBurnout: A Systematic Review, *International Journal of Educational Research*, 85, 121–130.
- Mérida-López, S. Ve Extremera, N.,** 2020. When Pre-Service Teachers’ Lack of Occupational Commitment is not Enough toExplain Intention toQuit: Emotional Intelligence Matters!, *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 25(1), 52-58.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.,** 1991. A There-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A.,** 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extentions and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C.,** 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L.,**2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morrow, P. C.,** 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*. 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L.W.,** 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Muraven, M., Gagné, M. ve Rosman, H.,** 2008. Helpful Self-Control: Autonomy Support, Vitality, and Depletion, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 573-585.
- Nix, G., Ryan, R.M., Manly, J. B. ve Deci, E.L.,** 1999. Revitalization Through Self-Regulation : The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 3, 266–284.
- Oğuz, A.,** 2015. İlkokul Müdürlerinin Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik Davranışı ile Öğretimsel Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Batman İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Okul, F. K., Kahyaoğlu, D. Y. ve Erdinç, N. Y.,**2020.İşe Angaje Olmanın Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *4th ECLSS International Online Conference on Economics and Social Sciences* Girne, KKTC, 8-9 Eylül.
- Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B. ve Demerouti, E.,** 2018. Proactive Vitality Management in the Work Context: Development and Validation of a New Instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 493-505.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A.,** 2007. Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Yatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özdilek, K.,** 2019. Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri, İzmir.
- Özer, G. ve Uyar, M.,** 2010. Muhasebecilerin Etik Oryantasyonlarının Mesleki Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir İnceleme, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48: 89-100.
- Öztürk, E.,** 2008. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ve Okul İklimi Arasındaki İlişki: Edirne İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S.Ç. ve Bal. E. Ç.,** 2011. Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 84- 98.

- Pai, F. Y., Yeh, T. M. ve Huang K. I.,** 2012. Professional Commitment of Information Technology Employees Under Depression Environments, *International Journal of Electronic Business Management*, 10(1): 17-28.
- Park, J. H., Chang, Y. K. ve Kim, S.,** 2021. Are Your Vitals OK? Revitalizing Vitality of Nurses Through Relational Caring for Patients, *Healthcare*, 9(1), 46, Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- Partonen, T. ve Lönnqvist, J.,** 2000. Bright Light Improves Vitality and Alleviates Distress in Healthy People, *Journal of Affective Disorders*, 57(1-3), 55-61.
- Paterson, T. A., Luthans, F. ve Jeung, W.,** 2014. Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support, *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. ve Seligman M.E.P.,** 2009. Zest and Work, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A. ve Lonsbary, C.,** 2007. The Role of Need Fulfillment in Relationship Functioning and Well-Being: A Self-Determination Theory Perspective, *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 434.
- Polatçı, S., ve Demirer, M. C.,** 2019. Örgütlerde Bağlılık Odakları: Kuramsal Bir Bakış, *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 34-52.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. ve Flannery, G.,** 2012. Thriving at Work : Towards Its Measurement, Construct Validation and Theoretical Refinement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 2, pp. 250-275.
- Punnett, B. J., Greenidge, D. ve Ramsey, J.,** 2007. Job Attitudes and Absenteeism: A Study in the English Speaking Caribbean, *Journal of World Business*, 42, 214-227.
- Robinson, R. N., Solnet, D. J. ve Breakey, N.,** 2014. A Phenomenological Approach to Hospitality Management Research: Chefs' Occupational Commitment, *International Journal of Hospitality Management*, 43, 65-75.
- Rots, I., Aelterman, A., Vlerick, P. ve Vermeulen, K.,** 2007. Teacher Education, Graduates' Teaching Commitment and Entrance into the Teaching Profession, *Teaching and Teacher Education*, 23(5), 543-556.
- Ryan, R. M. ve Bernstein, J. H.,** 2004. Vitality, In C. Peterson, & M. E. P. Seligman (Eds.), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (pp. 273-290), Oxford University Press, New York.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L.,** 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L.,** 2008. From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self, *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702-717.
- Ryan, R. M. ve Frederick, C.,** 1997. On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being, *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.

- Sağlam, M.**, 2020. Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin, Örgütsel Ustalık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici Algılarının Karşılaştırmalı Analizi, *Doktora Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağsan, M. ve Fırtına, B.**, 2015. Bilgi Mesleğine Bağlılık ve Adanmışlık: Platonik Bir İlişkinin Gelgitleri ve Profesyonellikle İmtihanı, *Bilgi Dünyası*, 16(1): 1-22.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez-Roma ve Bakker, A. B.**, 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: a TwoSample Confirmatory FactorAnalytic Approach, *Journal of Happiness Studies*. (3):71–92.
- Sever, N.**, 2020. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Örgütsel Çekicilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Seyidoğlu, Y.**, 2020. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Yeterlikleri ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Shah, D. T., Williams, V. N., Thorndyke, L. E., Marsh, E. E., Sonnino, R. E., Block, S. M. ve Viggiano, T. R.**, 2018. Restoring Faculty Vitality in AcademicMedicineWhenBurnoutThreatens, *Academic Medicine: Journal of theAssociation of AmericanMedicalColleges*, 93(7), 979.
- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., Sloan, J. A. ve Swensen, S. J.**, 2015. The Impact of Organizational Leadership on Physician Burnout and Satisfaction, *Mayo Clinic Proceedings*, 90:432–440.
- Shanafelt, T., Swensen, S.**, 2017. Leadership and PhysicianBurnout: Using theAnnualReview toReduce Burnout and Promote Engagement, *American Journal of Medical Quality*, 32:563–565.
- Shirom, A.**, 2011. Vigor as a PositiveAffect at Work: ConceptualizingVigor, ItsRelationswithRelatedConstructs, and ItsAntecedents and Consequences, *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64.
- Simon, S. ve Gibson, M. T.**, 2019. Principal Resilience and Vitality in extremis: The Scenario of Involuntary Occupational Dissolution, *International Journal of Educational Management*, 33,4, 709-720.
- Snape, E. ve Redman, T.**, 2003, “An Evaluation of A Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences among United Kingdom Human Resource Management Specialists”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 152-159.
- Snape, E., Wing-hung Lo, C. ve Redman, T.** 2008, “The Three-Component Model of Occupational Commitment: A Comparative Study of Chinese and British Accountants”, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 39(6), 765-781.
- Spector, P. E. ve Goh, A.**, 2001. The Role of Emotions in theOccupationalStress Process, *Research in Occupational Stress and Well Being*, 1, 195–232.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton J., Sonenshein, S. ve Grant A.M.**, 2005. A SociallyEmbedded Model of Thriving at Work, *Organization Science*, Vol. 16 No. 5, pp. 537-549.

- Stam, D. A., Van Knippenberg, D. ve Wisse, B.,** 2010. The Role of Regulatory Fit in Visionary Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4):499-518.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş.,** 2012. Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23): 414- 454.
- Şişman, M. ve Acat, M. B.,** 2003. Öğretmenlik Uygulaması Çalışmalarının Öğretmenlik Mesleğinin Algılanmasındaki Etkisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 235-250.
- Şişman, M.,** 2002. Öğretim Liderliği, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tak, B. ve Çiftçiöğlu, B. A.,** 2008. Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 155-178.
- Tanova, C. ve Holtom, B. C.,** 2008. Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568.
- Tanrıbil, S.,** 2015. Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tang, T. L., Cunningham, P. H., Frauman, E., Ivy, M. I., Perry, T. L.,** 2012, Attitudes and Occupational Commitment Among Public Personnel: Differences Between Baby Boomers and Gen-Xers, *Public Personnel Management*, 41(2), 327-360.
- Tatlı, M. ve Üstün, F.,** 2018. BİST 100 Endeksindeki Firmaların Misyon, Vizyon, Örgütsel Değer ve Stratejik Amaçlarının İçerik Analizi, *Ekonomi, Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-31.
- TDK (Büyük Türkçe sözlük, 2021, <https://sozluk.gov.tr/> )
- Tekin, H.,** 1996. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme (9.Baskı), Yargı Yayınları, Ankara.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R.,** 2011. Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yaşar University*, 24(6):4007-4023.
- Terzi, A. ve Kurt, T.,** 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, *Milli Eğitim*, 33,166, 98-113.
- Torenbeek, M. ve Peters, V.,** 2017. Explaining Attrition and Decreased Effectiveness of Experienced Teachers: A Research Synthesis, *Work*, 57(3), 397-407.
- Tsoumbri, P. ve Xenikou, A. (2010).** Commitment Profiles: The Configural Effect of the Forms and Foci of Commitment on Work Outcome, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 401-411.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B. ve Heerema, M.,** 2018. The Effects of Leadership and Job Autonomy on Vitality: Survey and Experimental Evidence, *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377.
- Tümekaya, S. ve Uştü, H.,** 2016. Tükenmişliğin Mesleğe Bağlılıkla İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1): 272- 289.
- Türkkan, E.** 2003. *Vizyon rekabeti*. Liberte Yayınları, Ankara.

- Uluçay, M. R.,** 2005. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmadaki Etki Düzeyi, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Uştu, H. ve Tümkeya, S.** (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi, *Elementary Education Online*, 16(3).
- Uştu, H.,** 2014. Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Utkan, Ç. ve Kırdök, O.,** 2018. Dört Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeği Uyarlama Çalışması, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 230-244.
- Utkan, Ç. ve Kırdök, O.,**2018. Dört Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeği Uyarlama Çalışması, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2):230-244.
- Uysal, H. T.,** 2013. Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi, *Business and Economics Research Journal*, 4(3): 93-110.
- Uzunbacak, H. H. Ve Akçakanat, T.** (2018). Mesleki Canlılık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(28), 3222-3230.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. ve Rousseau, F.,** 2008. Passion and Performance Attainment in Sport, *Psychology of Sport and Exercise*, 9, 373-392.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L. ve Charest, J.,** 2010. On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model, *Journal of Personality*, 78(1), 289-312.
- Vandenberghe, C.,** 2003. Application of the Three-Component Model to China: Issues and Perspectives, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 516–523.
- Waitley, D.,** 1993. Kazanmanın Yeni Dinamiği, Çev: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Walden, J., Jung, E. H. ve Westerman, C.Y.K.,** 2017. Employee Communication, Job Engagement, and Organizational Commitment: A Study of Members of the Millennial Generation, *Journal of Public Relations Research*, 29, 73–89.
- Ware, H. ve Kitsantas, A.,** 2007. Teacher and Collective Efficacy Beliefs as Predictors of Professional Commitment, *The Journal of Educational Research*, 100, 303-310.
- Weng, Q. D., Wu, S., McElroy, J. C. ve Chen, L.,**2018. Place Attachment, Intent to Relocate and Intent to Quit: The Moderating Role of Occupational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 108, 78-91.
- Weng, Q. ve McElroy, J. C.,** 2012. Organizational Career Growth, Affective Occupational Commitment and Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256–265.

- Widodo, W. ve Damayanti, R.,** 2020. Vitality of Job Satisfaction in Mediation: The Effect of Reward and Personality on Organizational Commitment, *Management Science Letters*, 10(9), 2131-2138.
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M. ve Hertel, G.,** 2019. The Relation Between Activity- Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality, *Environment and Behavior*, 51(2), 167-198.
- Yang, F. H. ve Chang, C. C.,** 2008. Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yetgin, D.,** 2017. Turist rehberlerinin tükenmişlik ve ekonomik kaygı düzeylerinin mesleki bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yeyrek, M.,** 2018. Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma, *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Y.** 2019 Duygusal emek ve mesleki bağlılık ilişkisi: avukatlar üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak İlhan, Z.,** 2018. Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2.
- Yiğit, S. ve Yazarkan, H.,** 2014. Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 71-83.
- Yilmaki, R. M.,** 2006. Toward a New Conceptualization of Vision in the Work of Educational Leaders: Cases of the Visionary Archetype, *Educational Administration Quarterly*, 43(4) , 620-651.
- Yörük, D.,** 2020. Bir Lider Olarak Okul Yöneticisinin Başarı Korkusunun Liderlik Sürecine Etkisi, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*: Kuram ve Uygulama, 3(2), 64-74.
- Yücel, Y. B., Yücel, İ., ve Alar, G.,** 2019. Stratejik Yönetimde Vizyon ve Misyonun Yeri ve Önemi: BİST 100, İSO 500 ve KOBİ Örneği, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 177-193.
- Zhou, H., Long, L. R. ve Wang, Y. Q.,** 2009. What Is the Most Important Predictor of Employees' Turnover Intention in Chinese Call Centre: Job Satisfaction, Organisational Commitment or Career Commitment?, *International Journal of Services, Technology and Management*, 12(2), 129-145.